مكتبة الإدارة الجديدة

إدارة السلوك التنظيمي

Managing Organizational Behavior

أ.د. علي السلمي
أستاذ الإدارة المتفرغ
كلية التجارة - جامعة القاهرة
رئيس الجمعية العربية للإدارة



الكتاب : إدارة السلوك التنظيمى

المؤلف : أ.د. على السلمى

رقم الإيداع : ٢٠٠٤/٥٣٣٠

تاريخ النشر : ٢٠٠٤

الترقيم الدولى : I. S. B. N. 977 - 215 - 762 - 4

الناشر : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع
شركة ذات مسئولية محدودة

الإدارة والمطابع : ١٢ شارع نوبار لاظوغلى (القاهرة)

ت : ٧٩٤٢٠٧٩ فاكس ٧٩٥٤٣٢٤

التوزيع : دار غريب ٣,١ شارع كامل صدقى الفجالة – القاهرة

ت ٥٩٠٢١٠٧ – ٥٩١٧٩٥٩

إدارة التسويق والمعرض الدائم : ١٢٨ شارع مصطفى النحاس مدينة نصر – الدور الأول
ت ٢٧٣٨١٤٢ – ٢٧٣٨١٤٣

إهـــداء

إلى العاملين من أجل المستقبل

إلى بناة الأجيال الصاعدة

إلى أساتذة الجامعات

أهدي هذا الكتاب تحية تقدير وإعزاز

أ.د. علي السلمي

قال المفكر والأديب المصري الكبير أحمد أمين

[ما أنا إلا نتيجة حتمية لكل ما مر علي وعلى آبائي من أحداث، فالمادة لا تنعدم وكذلك المعاني، قد يموت الطير وتموت الحشرات والهوام، ولكنها تتحلل في تراب الأرض فتغذي النبات والأشجار، وقد يتحول النبات والأشجار إلى فحم، ويتحول الفحم إلى نار، وتتحول النار إلى غاز، ولكن لاشيء من ذلك ينعدم، حتى أشعة الشمس التي تكوّن الغابات وتنمي الأشجار تختزن في الظلام، فإذا سقطت عليها النار تحولت إلى ضوء وحرارة وعادت سيرتها الأولى.]

وكذلك الشأن في العواطف والمشاعر والأفكار والأخيلة، تبقى أبداً، وتعمل عملها أبداً، فكل ما يلقاه الإنسان من يوم ولادته، بل من يوم أن كان علقة، بل من يوم أن كان في دم آبائه، وكل ما يلقاه أثناء حياته، يستقر في قرارة نفسه، ويسكن في أعماق حسه، سواء في ذلك ما وعى وما لم يع، وماذكر وما نسي، وما لذ وما آلم، فنبحة الكلب يسمعها، وشعلة النار يراها، وزجرة الأب أو الأم يتلقاها، وأحداث السرور، والألم تتعاقب عليه — كل ذلك يتراكم ويتجمع، ويختلط ويمتزج ويتفاعل، ثم يكون هذا المزيج وهذا التفاعل أساساً لكل ما يصدر عن الإنسان من أعمال نبيلة وخسيسة — وكل ذلك أيضاً هو السبب في أن يصير الرجل عظيماً أو حقيراً، قيماً أو تافهاً — فكل ما لقينا من أحداث في الحياة، وكل خبرتنا وتجاربنا، وكل ما تلقته حواسنا أو دار في خلدنا هو العامل الأكبر في تكوين شخصيتنا — فإن رأيت مكتئباً بالحياة ساخطاً عليها متبرماً بها، أو مبتهجاً بالحياة راضياً عنها متفتحاً قلبه لها، أو رأيت شجاعاً مغامراً كبير القلب واسع النفس، أو جباناً ذليلاً خاملا وضيعاً ضيق النفس، أو نحو ذلك، فابحث عن سلسلة حياته من يوم أن

تكوّن في ظهور آبائه – بل قد تحدث الحادثة لا يأبه الإنسان بها وتمر أمام عينيه مر البرق، أو يسمع الكلمة العابرة لا يقف عندها طويلا، أو يقــرأ جملـــة في كتاب قراءة خاطفة، فتسكن هذه كلها في نفسه وتختبئ في عالمه اللاشعوري، ثم تتحرك في لحظة من اللحظات لسبب من الأسباب فتكون باعثاً على عمـــل كبير أو مصدراً لعمل خطير.

وكل إنسان – إلى حد كبير – نتيجة لجميع ما ورثه عن آبائه. وما اكتسبه من بيئته التي أحاطت به."

من كتاب "حياتي"
الصادر في 1950

المحتويات

مقدمـة

يعيش العالم مرحلة تاريخية يمكن وصفها بعصر المنظمـات الهائلـة Mega Organizations حيث تبدو سيطرة المنظمات على كافة مناحي الحياة المعاصرة سواء في مجالات الإنتاج أو الخدمات أو الفكر والثقافة والسياسة وغيرها من شئون الحياة. وتبدو سيطرة المنظمات – وخاصة الكـبرى منـها والمعروفـة باسـم " المنظمـات عـابرة الأممية" Transnational Corporations من حجم الأموال التي تستثمرها وأعداد الناس الذين يعتمدون عليها لكسب معاشهم وملايين البشر الذين يباشـرون حياتهم باستخدام ما تقدمه من سلع وخدمات. وقد تنامت سيطرة منظمـات القطاع الخاص الكبرى على النشاط الاقتصادي والخدمات علـى اخـتلاف مجالاتها في كثير من الدول في العالم المعاصر، وبلغ تأثيرهـا حـد الـتحكم في سياسات الدول والحكومات، كما تتوجه كثير من مراكز الحكم في دول العالم للتخلي عن مزيد من صلاحياتها في مباشرة كثير من وظائف الإدارة الحكومية – التي اعتادت القيام بها لصالح الناس – كي تعهد بها إلى تلـك الشـركات الكبرى[1].

ومع زيادة تأثير المنظمات في حركة المجتمعات المعاصرة، فقـد وضـحت أيضاً أنواع المشكلات وحالات الخلل والفساد التي تعاني منها تلك المنظمات وتنعكس سلبياً على أحوال الناس والمجتمعات. فقد تعـددت في السـنوات الأخيرة حالات الإفلاس والفساد في شركات عالمية كبرى وعملاقة أهـدرت مليارات من الدولارات من أموال المساهمين وشردت آلاف العاملين وتسببت في عثرات خطيرة للاقتصاد الوطني في الدول التي تعمل بها . ومـن الأمثلـة

(1) Noreena Hertz, the Silent Takeover - Global Capitalism and the Death of Democracy -London: Arrow, 2002.

الصارخة في هذا المجال إفلاس كل من شركتي إنرون[2] Enron ، وورلد كوم Worldcom في أمريكا و بورصة نيويورك للأوراق المالية، وما تعانيه كثير من الشركات الأمريكية والأوروبية الكبرى من خلل واضطراب يعوْد إلى ســـوء الإدارة وتصرفات كبار قادتها مما يصل إلى درجة التزوير والتدليس مثل شركة ABB والتي كانت تعتبر نموذجاً للتميز والتفوق، وما تعانيـــه شـــركة أ.ب.م IBM من مشكلات دعتها للإعلان عن تسريح 15000 من العاملين بها.

كذلك فقد تعددت الأمثلة مؤخراً في مصر وغيرها مـــن الـــدول الناميـــة لتكشف خطورة ما يقوم به بعض قادة الشركات ورؤساء المنظمات من أعمال تؤدي إلى إهدار الموارد المالية للمجتمع وتهدد أخلاقياته وقيمه، ومـــن ثم تـــدل على مدى خطورة المنظمات العامة والخاصة وما يجري بها من تصرفات وأعمال قد تكون إيجابية تحقق الخير للمجتمع وأفراده، وقد تجلب لهم الشر والضرر.[3]

ومع تطور حركة العولمة Globalization وانفتـــاح الأســـواق أمـــام الشركات الكبرى، اتجهت تلك الشركات لفرض سيطرتها على السوق العالمي سواء من خلال بيع منتجاتها في أسواق الدول المختلفة مباشـــرة ،أو بإنشـــاء وحدات إنتاجية مملوكة لها في الدول ذات الأســـواق الواعـــدة، أو بشـــراء وحدات إنتاجية وطنية في دول خارجية وفرض نفوذها على الأسواق المحليـــة والإقليمية[4]. وفي جميع الأحوال أصبحت مصائر كثير من الـــدول وشـــعوبها معلقة بممارسات مجموعة من الشركات العالمية الكبرى.

---

(2) Peter C. Fusaro and Ross M. Miller, What Went Wrong at Enron, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2002.

(3) نشير إلى قضايا استيراد المبيدات الزراعية المسببة للسرطان وانحرافات كبار المســـئولين في وزارة الزراعة واتهام رؤساء بنوك بالتربح ومنح قروض بدون ضمانات لأغراض خاصة وغير ذلك من القضايا المطروحة على النيابة العامة.

(4) مثال ذلك شراء شركة جلاكسو ويلكام العملاقة لشركة آمون للأدوية المصرية، أو قيام شركة نستلة بشراء شركة دولسي للآيسكريم.

ومن جانب آخر، ليست كل ممارسات المنظمات سلبية في تأثيرها على المجتمعات المعاصرة، بل إن كثيراً مما تنعم به تلك المجتمعات من تطور ورفاهية يعود إلى المبتكرات التقنية والقدرات الإنتاجية الهائلة لمنظمات عديدة نجحت في توفير منتجات وخدمات تلبي رغبات الناس على اختلاف مستوياقم وتحقق لهم درجات مختلفة من الرضا.

وقد أسهمت عدة عوامل في تنمية الاهتمام بالمنظمات وما يجري بها من سلوك وتصرفات لما لها من تأثير على أوضاع المجتمعات المعاصرة، من بين تلك العوامل:

- نمو وتصاعد حركة التحول نحو الرأسمالية والأخذ باقتصاديات السوق في معظم دول العالم بما يعنيه ذلك من زيادة الاعتماد على منظمات القطاع الخاص في القيام بالدور الأساسي في تنمية النشاط الاقتصادي في المجتمع، وإطلاق الفرص لقيادات تلك المنظمات في اتخاذ القرارات التي تمليها مصالح المنظمة وتتوافق مع اعتبارات السوق وآلياته متحررين إلى حد بعيد من القيود الحكومية والقرارات المركزية من أجهزة الدولة التي لا تتفق مع حركة السوق وآلياته في اعتقاد المنادين بنظام السوق.
- تصاعد الدعوة إلى تحرير التجارة الخارجية وفتح الأسواق أمام حركة السلع والخدمات والسعي إلى إزالة المعوقات الجمركية وغيرها من أساليب تقييد الواردات، وذلك بتأثير اتفاقات منظمة التجارة العالمية World Trade Organization[WTO] وتوجهاقما لخلق سوق عالمية واحدة. وتصب تلك النزعة لتحرير التجارة في اتجاه تحرير القرار الإداري في المنظمات وتدعو إلى تطوير أساليب العمل وتنشيط المبادرات وتنمية القدرات التنافسية مما يلقي مزيداً من الأهمية على ما يقوم به العاملون من تصرفات وما يتم في المنظمات من أنماط سلوكية.

- تسارع التنمية التقنية وتصاعد وتعاظم الدور الذي تقوم به تقنيات الاتصالات والمعلومـــات[ICT] Information & Communications Technology في تهيئة ظروف العمل والانتشار للمنظمات بمعـــدلات غـــير مســـبوقة وتمكينها من دخول مجالات وأداء عمليات لم تكن لتتحقق أبداً من دونها مثل عمليات التجارة الإلكترونية واســـتخدامات الإنترنـــت Internet والإنترانت Intranet في معاملات المنظمات، مما أحدث تغييراً جذرياً في ظروف وإمكانيات الأداء داخل المنظمات وفيما بينها بكل ما يترتب على ذلك من تداعيات على أنماط السلوك البشري ومستويات المهارة والقدرة للعاملين في تلك المنظمات.

- بروز أهمية الجـــودة الشـــاملة [TQM] Total Quality Management باعتبارها الأساس في تصميم العمليات والحكم على الأداء مما يرتب أهمية متزايدة في فحص السلوك والتأكيد على معايير الجودة في كل ما يقوم بـــه الأفراد وجماعات العمل بالمنظمات من أنشطة.

- تصاعد الاهتمام العلمي والتطبيقي بمفهـــوم "المعرفـــة" Knowledge وبزوغ فرع جديد من علوم الإدارة يركـــز علـــى "إدارة المعرفـــة"[5] Knowledge Management وانتشـــار تعـــبير "عمـــال المعرفـــة" Knowledge Workers والذي صاغه المفكر الإداري المعـــروف بيتـــر دركر Drucker [6] مشيراً إلى التحول النوعي في تركيب الموارد البشرية بالمنظمات المعاصرة وتزايد أهمية الدور الذي يقوم به أفراد تتركز قدراتهم ومهاراتهم فيما يعرفونه من علوم وتقنيات.

(5) On Knowledge Management, Harvard Business School Press, 1998.
(6) Peter F. Drucker, The Coming of the New Organizations, in On Knowledge Management, Ibid, p.3.

- وبذلك يصبح رأس المال الحقيقي في المنظمات المعاصرة هو رأس المال الفكري[7] Intellectual Capital ، أو كما يردد خبراء التقنية الرقمية Digital Technology أن رأس المال الحقيقي في المنظمات المعاصرة هو رأس المال الرقمي Digital Capital [8]. تلك التحولات تلقي مزيداً من الأضواء على قضايا السلوك البشري في المنظمات وتتطلب آليات ومداخل متجددة لدراستها وتحليلها بما يتوافق وطبيعة التركيبة البشرية الجديدة.

- تزايد الاهتمام بتقنيات الإدارة الجديدة التي تركز على دور الإنسان في تحقيق التميز والتفوق وبناء وتفعيل القدرات التنافسية للمنظمات ومنها التقنيات التالية:

  - **الإدارة الإستراتيجية**.................. Strategic Management
  - **إدارة الأداء**....................... Performance Management
  - **إدارة التغيير**............................ Change Management
  - **إدارة علاقات العملاء** .... Customer Relationships Management [CRM]
  - **إدارة سلسلة التوريد**............ Supply Chain Management
  - **إدارة التميز**.......................... Excellence Management

---

(7) Thomas A. Stewart, Intellectual Capital - The New Wealth of Organizations-, London: Nicholas Brealey Publishing, 2000.

(8) Don Tapscott, David Ticoll and Alex Lowy, Digital Capital – Harnessing the Power of Business Webs - , London: Nicholas Brealey Publishing, 2000.

وفي جميع الأحوال يصبح ما يحدث داخل تلك المنظمات من الأمور المهمة ليس فقط لأصحابها والعاملين فيها، ولكن أيضاً وبدرجة واضحة للمجتمع كله، فقد تطور في السنوات الأخيرة مفهوم " أصحاب المصلحة" Stakeholders ليحل بديلاً عن تعبير " أصحاب الأسهم" Stockholders/Shareholders وذلك للدلالة على اتساع نطاق تأثير المنظمات ليشمل جميع المتأثرين بها سلباً وإيجاباً، ومن ثم زيادة الاهتمام المجتمعي العام بما يجري فيها والحرص على تنقيتها من مشاكلها وعيوبها حفاظاً على مصالح المرتبطين بها وكذلك المجتمع بأسره.

مثال ذلك ماجرى في الولايات المتحدة الأمريكية بعد اكتشاف مشكلات بعض الشركات الكبرى التي أشرنا إليها ، من اتجاه الدولة لسن قانون يعاقب على فساد المنظمات Corporate Fraud حيث أن الكشف عن أسباب ومصادر الفساد الإداري بين قادتها وكبار المسئولين عنها جدير بأن يسهم في منع كثير من الكوارث التي يعم تأثيرها المجتمع كله. وكذلك فإن التعرف على دوافع وتوجهات العاملين بالمنظمات يحقق القدرة على إعادة التوجيه بما يتوافق واحتياجات المجتمع والقيم السائدة فيه ويمنع التجاوزات غير الأخلاقية المهدرة لقيم المجتمع وثرواته، كما أن مشاركة العملاء والمتعاملين مع تلك المنظمات بالرأي والتوجيه في حل مشكلاتها إنما يزيد من فرص تجنب الكوارث التنظيمية وما يرتبط بها من فساد مالي وإهدار للموارد وإضرار بمصالح المجتمع.

من أجل ذلك تزيد أهمية التحليل العلمي لتصرفات وأنماط سلوك القادة والعاملين في المنظمات، والتعرف على مصادر التأثير المسببة لتلك التصرفات واتجاهات تطورها وعوامل تغييرها، مما يساعد على تفهم ما تقوم به المنظمات

من أعمال، التنبوء بالأحداث المستقبلة والحكم على مدى توافقها مع أهداف وتوجهات أصحاب المصلحة، والتدخل في الوقت المناسب بالآليات المناسبة الفعالة لإعادة تصميم وتوجيه تلك التصرفات. لذلك أصبحت دراسة وتفهم ما يجري بالمنظمات من مجالات الاهتمام العلمي والتطبيقي ذات الأولوية في العصر الحالي. وفي هذا يشير أحد الكتاب[9] أن تحليل كيف تتم العمليات الإدارية في المنظمات هو قلب التعرف على الإدارة ويشمل الاهتمام بقضايا الأدوار Roles ، السلوك Behavior ، والمهارات السلوكية Behavioral Skills مثل التفاعل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، تبادل المعلومات، إدارة الاجتماعات، والتعامل مع الصراعات الناشئة بين جماعات العمل. ويشار إلى تلك العمليات الإدارية بالسلوك التنظيمي Organizational Behavior والذي يتطلب تنمية قدرات المديرين على تفهم الناس والجماعات وتفاعلاتهم في الهياكل التنظيمية و النتائج المترتبة عليها وكيفية العمل على تحسينها.

وقد نمى علم "السلوك التنظيمي" في السنوات الأخيرة وهو محصلة تزاوج مجموعة من العلوم الاجتماعية ويهتم بدراسة المنظمات وما يجري بها من سلوك البشر على اختلاف مستوياتهم ، هادفاً إلى تحقيق النتائج الأساسية التالية:

1- فهم مظاهر وأنماط السلوك التنظيمي وتحديد المؤثرات والعوامل التي تتحكم فيها.

2- التنبوء بأشكال وأنماط السلوك التنظيمي في حالة تحقق أوضاع ومواقف تنظيمية محتملة.

(9) James L. Bowditch and Anthony F. Buono, A Primer on Organizational Behavior, NY: John Wiley & Sons, 1990, p.1.

3- توجيه وإعادة صياغة السلوك التنظيمي بما يتوافق والأهداف والسياسات والتوجهات التي تفضلها الإدارة.

وتتم دراسة السلوك التنظيمي من خلال التحليل العلمي لأهم مصادره وهو سلوك البشر العاملين في المنظمات سواء على مستوى الفرد الواحد أو الجماعة أو المنظمة كلها. كذلك تشمل دراسة السلوك التنظيمي التعرف على مصادر التأثير من باقي أصحاب المصلحة في المنظمات من المتعاملين معها وأصحاب رؤوس الأموال وممثلي المنظمات الحكومية وغيرهم من أطراف المجتمع ذوي العلاقة. وحيث أن الحركة والتجدد هما من السمات الأساسية للمعرفة الإنسانية، فقد تطورت مفاهيم وآليات دراسة السلوك التنظيمي عبر سنوات طويلة من البحث العلمي والملاحظة العملية للآلاف من المنظمات في مختلف حقول النشاط الإنساني.

واقتربت مجموعة من العلوم الاجتماعية لتشكل منهجية متكاملة لدراسة السلوك التنظيمي تضم فيما بينها فروع مهمة من علم النفس، علم الاجتماع، علم دراسة الأجناس [علم الإنسان]،والسياسة وتقنيات الاتصالات والمعلومات، وذلك كُله فضلاً عن علم الإدارة Management.

كما اعتمدت دراسة السلوك التنظيمي نماذج بحثية مهمة تساعد في رصد ظواهر السلوك وتتبع مصادره ومحاولة تفهم أنماطه واتجاهات حركته، من بينها "نموذج النظام" The Systems Model الذي يتيح للدارس تأمل الظاهرة موضع البحث من خلال التعرف على العوامل والمحددات المنشأة لها [المدخلات Inputs] وتأمل الحركة الصانعة للظاهرة والمكوّنة لها [العمليات Processes]، ثم تأمل ما تنتهي إليه من نتائج [المخرجات Outputs]، وذلك في إطار التعرف على البيئة الخارجية Environment التي تحيط بالظاهرة وتسهم في تشكيلها.

وباستخدام نموذج النظام يمكن تحقيق أهداف دراسة السلوك التنظيمـــي على الوجه التالي:

1- رصد وتفهم عناصر البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة وتتبع تأثيراتها عليها وما تتيحه لها من فرص وتفرضه عليها من معوقات أو مهددات.

2- محاولة التنبوء بأنماط السلوك التنظيمي المتوقعة من عناصر المنظمة المختلفة كرد فعل للمتغيرات الخارجية وتداعياتها على المنظمة.

3- رصد وتحليل المدخلات في النظام السلوكي وتتمثل بالدرجة الأولى في:

- الأفراد العاملين بالمنظمة والتعرف على التركيب النفسي والاجتمـــاعي والحضاري المميز لكل منهم كأفراد أو مجموعات.
- أهداف المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية والسياسات الحاكمة لقـــرارات العاملين.
- طبيعة التنظيم الإداري وأنماط الهياكل التنظيمية وأسس تقسيم العمـــل وتوزيع المسئوليات والصلاحيات وترتيب العلاقات بين العاملين .
- أنماط القيادة السائدة في المنظمة.
- الموارد التقنية والمادية المتاحة وتأثيراتها الإيجابية والسلبية.

4- رصد أنماط السلوك الفردي والجماعي وآثاره الإيجابية والسلبية واتجاهات التغيير والتطور فيها، وتبين آثارها على أهداف المنظمـــة وتوافقهـــا مـــع متطلبات المجتمع.

5- محاولة توقع أنواع السلوك المتجدد من فئات وعناصر المنظمة المختلفة مع احتمالات التغير والتطور في ظروفها وإمكانياتها.

6- التدخل بآليات وتقنيات متعددة لتعديل السلوك التنظيمي غير المتوافق مع توجهات الإدارة و تدعيم السلوك الإيجابي المحقق لأهدافها.

من جانب آخر، فإن عنصراً أساسياً في دراسة السلوك التنظيمي هو تحليل البيئة الداخلية للمنظمة والمعبرة عن ثقافتها Organization Culture الـــتي يتم فيها هذا السلوك وتضم مجمل الهياكل والتكوينات التي تعبر عن التنظـــيم ذاته، فهي الإطار الذي يحتوي العناصر البشرية صاحبة القدرة على التصرف، وتجري داخلها كافة التفاعلات والعلاقات بين أفراد وجماعات المنظمة ليتشكل السلوك التنظيمي من محصلتها جميعاً وكذلك ما ينتج من تـــأثيرات الهياكـــل والتقنية وغيرها من عناصر المنظمة، لذلك تصبح دراسة التصميم التنظيمـــي Organizational Design والهياكل التنظيمية Organization Structures والآليات التنظيمية في تنسيق وتوجيه العلاقات بـــين عناصـــر المنظمـــة مـــن أساسيات دراسة السلوك التنظيمي .[10] وقد شـــهدت دراســـات الفكـــر التنظيمي تطورات هائلة وظهرت عشرات النماذج والنظريات الـــتي تحـــاول تفسير ظاهرة التنظيم The Organization وتفاوتت بين اتجاهات شتى:[11]

1- **نظريات التنظيم التقليدية** Classical Organization Theories التي ركزت على عنصري هيكلية التنظيم والعمل واعتبرهما الأساس في تحديد السلوك التنظيمي. واعتقدت تلك النظريات أن التنظيم ينحصر في بيئتـــه الداخلية ونظرت إليه باعتباره نظاماً مغلقـــاً Closed System منقطـــع العلاقة بالمناخ الخارجي وهو الاتجاه الذي تعبر عنه نظرية البيروقراطية لماكس ويبر[12] Max Weber ونظرية الإدارة العلميـــة[13] لفردريـــك تـــايلور وتنويعاتهما المختلفة. وتندرج نظريات التنظيم التقليدية في إطار "النظريـــة

(10) G.A. Cole, Organizational Behavior, London: Letts Educational, 1995, p.11.

(11) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر.

(12) Max Weber, the Theory of Social and Economic Organization, Oxford, 1947.

(13) Fredrick W. Taylor, the Principles of Scientific Management, New York: Harper and Row, 1911.

المثالية" Normative التي تصف ما يجب أن يكون عليه التنظيم ولا تحاول وصف واقع التنظيم الفعلي. وتفتقر نظريات التنظيم التقليدية إلى الرؤيـــة الإنسانية فهي تعتبر العنصر البشري من المعطيات Givens الخاضع تمامـــاً لتأثير السلطة التنظيمية ومن ثم لا تعطي لسلوكه وزن في تحديد الســـلوك التنظيمي مفترضة فيه الرشد Rationality.

2- **نظريات التنظيم شبه التقليدية** Neoclassical Theories وتتميـــز باعترافها بالبعد الإنساني في التنظيم وإعطاءها مساحة من الاهتمام لدراسة السلوك الإنساني باعتباره من محددات السلوك التنظيمي، كما بدأت تلك النظريات في أخذ بيئة التنظيم الخارجية في الاعتبار ودراسة تأثيراتها علـــى السلوك التنظيمي.

وقد عبر عن هذه التوجهات في دراسة التنظيم عدد من المفكرين منـــهم شستر بارنارد[14] Chester Barnard الذي قدم نظرية عن التوازن التنظيمي تقول بوجود نوعا من التبادل بين الفرد والتنظيم، فالفرد يقدم الجهد والعمل والولاء للتنظيم في مقابل ما يقدمه التنظيم له من أجور ومكافـــآت وحـــوافز ومغريات مختلفة. وتفترض النظرية أن السلوك التنظيمي هو في الأساس محصلة محاولات أفراد التنظيم إقامة التوازن بين ما يقدمونه للتنظيم من عمل وجهد، وبين العوائد والمنافع التي يحصلون عليها منه في المقابـــل. كمـــا أن الســـلوك التنظيمي في جزء منه هو محصلة محاولات التنظيم تحقيق التوازن بين مساهمات أعضاءه وبين المغريات التي يقدمها لهم.

(14)Chester Barnard, The Functions of the Executive, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938.

كذلك تعبر أفكار كريس أرجيرس[15] عن نفس هذه النظرية فقد حـــاول إزالة التناقض بين الفرد والتنظيم وتقديم نظرية معدلة للتنظيم تقوم على تفهم احتياجات الأفراد ودوافعهم وحقيقة الترابط والتفاعل الاجتماعي بينهم داخل التنظيم، واعتبار تلك القوى النفسية والاجتماعية المحددات الرئيسية للسلوك التنظيمي.

3- **نظريات التنظيم الحديثة** Modern Organization Theories وتضم طائفة كبيرة من النماذج والأطر النظرية التي أدركت أهمية عناصر مهمـــة في تشكيل السلوك التنظيمي لم تكن محل الاعتبار الكافي مـــن النظريـــات التقليدية والمعدلة. ومن أهم العناصر التي تبرزها نظريات التنظيم الحديثـــة ما يلي:

- تأثير المناخ الخارجي في تحديد السلوك التنظيمي بما يوفره للتنظيم مـــن فرص Opportunities وما يحيطه به من مهددات Threats.
- تأثير التقنية Technology على التنظيم من حيث متطلباتها التنظيميـــة وضرورة إعادة تشكيل الموارد البشرية بما يتوافق ومتطلبات التقنيـــة، وما يترتب عليها من تغيير أنماط وعلاقات العمل.
- تأثير المعلومات وما ترتب على تطور تقنية المعلومات من إعادة تصميم التنظيمات على أساس التدفقات المعلوماتية وتحول المنظمات إلى نظـــم للمعلومات بالدرجة الأولى.

---

(15)Chris Argyris, "Understanding Human Behavior in Organizations" in Mason Haire, Modern Organization Theory, New York: Wiley, 1958.

وترى تلك النظريات أن التنظيم كائن حـــي Living Organization[16] يتصرف وينمو ويتعلم The Learning Organization[17] ويمر في أطـــوار ومراحل متأثراً بما يحيطه من متغيرات وما يضمه من عناصر وقـــوى بشـــرية وتقنية ومادية. ومن ثم يكون السلوك التنظيمي هو التعبير العملي عن طبيعـــة التنظيم وما يحتويه من عناصر وما يجري به من أنشطة، وكذلك ما يرتبط بـــه من علاقات ويصل إليه من تأثيرات المناخ الخارجي .

لذا فإن تلك التوجهات الحديثة للتنظيم والسلوك التنظيمي تعتمد مفهوم "النظام المفتوح" Open System الذي تتفاعل أجزاءه فيما بينها كما تتفاعل مع الظروف والأوضاع والمؤثرات البيئية المحيطة، ويتحرك التنظيم وينمو ويمر بمراحل مختلفة نتيجة لهذه التفاعلات متأثراً بها ومؤثراً فيها.

وتحتل دراسات السلوك التنظيمي في الوقت الحـــالي مســـاحة مهمـــة في أدبيات الإدارة نتيجة للمتغيرات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية والسياســـية على المستويات العالمية والإقليمية والمحلية وما نتج عنها من أوضاع مختلفة تماماً تحيط بالمنظمات وتفرض عليها تحديات غير مسبوقة وتتيح لها فرصاً هائلـــة في الوقت نفسه. وقد تبينت الإدارة أن العامل الأهم في تحديد قدرات المنظمات على استثمار الظروف المواتية ومواجهة المصاعب والتحديات هـــو ســـلوك العاملين بها على مختلف المستويات وأنماط تفاعلهم مع العمـــلاء والمتعـــاملين وقدرتهم على الابتكار والتنويع وحل المشكلات.

---

(16) Arie De Geus, the Living Company – Growth, Learning and Longevity in Business- London: Nicholas Brealey Publishing, 1999.

(17) Peter M. Singe, the Fifth Discipline – The Art and Practice of the Learning Organization - , New York: Currency Doubleday, 1994.

أسباب دراسة السلوك التنظيمي

يمكن رصد الأسباب التالية لتفسير الاهتمام المتزايد بدراسات السلوك التنظيمي ومحاولات التأثير فيه:

1- انتشار النزعة العولمية في عمليات المنظمات واضطرارها للتعامل مع العديد من المجتمعات مختلفي الثقافات والعادات والتقاليد، الأمر الذي يتطلب قدرات خاصة في الموارد البشرية تحقق لها القدرة على التكيف مع تلك الأوضاع المتنوعة.

2- الميل المتزايد لتشكيل الهياكل البشرية في المنظمات من أفراد متعددي الجنسيات مما يجعل توفيق علاقاتهم وتنسيق تعاونهم وضبط أنماط سلوكهم على وتيرة متناسقة من أصعب الأمور التي تتطلب جهداً خاصاً في الدراسة والتحليل وتصميم النظم والآليات المناسبة.

3- تعمق الأساس التقني في المنظمات الحديثة مما يفرض تبعات مهمة على الإدارة في أساليب تكوين وتفعيل الهياكل البشرية بها، كما يتطلب نوعيات متميزة من العاملين يتعاملون مع تلك التقنيات بأنماط سلوكية متميزة.

4- زيادة حالات الاندماج Merger والاستحواذ Acquisition بين الشركات والتي ينتج عنها في أغلب الأحيان خليط متنافر من العاملين يأتون من ثقافات تنظيمية متباينة وتنشأ عنها أنماط سلوكية متنافرة.

5- ضخامة الأموال المستثمرة والمتاحة لعمليات المنظمات الكبرى مما يغري على أنواع من الفساد الإداري بدأت معدلاته في الزيادة والوضوح، بما يعني ضرورة البحث في عوامل السيطرة على السلوك التنظيمي لضبط هذه الانحرافات ومنعها بالأساس.

تلك الأسباب وغيرها تجعل دراسة السلوك التنظيمي من الضرورات المهمة في مجال البحث عن أسس وآليات تنمية قدرات المنظمات وزيادة فعاليالها سعياً وراء التميز على المنافسين وضمان الاستمرار في الأسواق ومواجهة موجات الاضطراب والتغيير في الظروف المحيطة بمعدلات غير مسبوقة.

وقد بدأت دراسات السلوك التنظيمي في مصر منذ سنوات بعيدة ولكنها انحصرت بالدرجة الأولى في مجال التدريس بكليات التجارة واقتصر الاهتمام بها على فئة من الأكاديميين الذين وجدوا فيها مجالاً لتطوير تخصصاتهم الأصلية في إدارة الموارد البشرية وهي المصدر الذي نبتت منه الاهتمامات بمجالات تخصص متنوعة منها " السلوك التنظيمي".

ويأتي هذا الكتاب ليتوج جهداً قام به المؤلف بدأ في العام 1968بتقديم أول كتاب باللغة العربية[18] في موضوع العلوم السلوكية ليدرسه طلاب السنة الأولى بكلية التجارة جامعة القاهرة وليتساءلوا عن علاقة تلك العلوم السلوكية بدراسة المحاسبة والإدارة وغيرها من العلوم التقليدية في كليات التجارة، وحيث كانت مشكلة العدد الأغلب منهم إثبات أنهم من طلاب القسم العلمي بالثانوية العامة ومن ثم فهم غير مستعدين لدراسة تلك الموضوعات التي اعتقدوا أن طلاب القسم الأدبي أقدر منهم على متابعتها. ثم توالت مجموعة من المؤلفات تناولت موضوع السلوك الإنساني في المنظمات[19] للمؤلف ولغيره من أساتذة الإدارة، وانتشر تدريس مقرر العلوم السلوكية في جميع كليات التجارة بالجامعات المصرية وكذا في كليات الإدارة والاقتصاد

(18) علي السلمي، مقدمة في العلوم السلوكية، دار المعارف، القاهرة،1968.
(19) راجع قائمة إصدارات المؤلف في نهاية الكتاب.

بالجامعات العربية، بل دخل هذا المقرر في مناهج كليات الطب والهندسة في بعض الجامعات المصرية.

ويقوم الكتاب الحالي على أساس تصور شامل للتنظيم باعتباره الوعاء الحي لحركة عناصره البشرية يؤثر فيها ويتأثر بها، وينتج من مجمل تلك الحركة والتفاعلات والعلاقات أنماط من السلوك تبين ما ينجزه التنظيم من مخرجات مادية ومعنوية وما يتحقق عنه من إيجابيات وسلبيات، وتوضح تطوره واتجاهاته وما تحقق به من تقدم أو تخلف، وما زاد عليه من مصادر القوة أو يعاني منه من أوجه الضعف. ويعتمد الكتاب مفهوم " النظام المفتوح" باعتباره المنهجية التحليلية المناسبة لدراسة السلوك التنظيمي ليس فقط من منظور السكون والاستقرار، ولكن أيضاً من منطق الحركة والتطور.

ويتكون الكتاب من المقدمة وأحد عشر فصلاً تتوزع على ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

- **الجزء الأول**: ويضم ثلاثة فصول تتناول مفاهيم التنظيم ونظرياته المختلفة وطبيعة المشكلة السلوكية في التنظيم.
- **الجزء الثاني**: ويضم أربعة فصول تتناول مفاهيم السلوك التنظيمي ومحدداته وكيفية تكوينه، مع طرح نماذج لأنماط من السلوك التنظيمي مما تواجهه المنظمات عادة.
- **الجزء الثالث**: ويضم أربعة فصول تختص بتحليل مفهوم إدارة السلوك التنظيمي وبيان التقنيات والآليات التي تستخدمها المنظمات في التعامل مع السلوك التنظيمي. ويخصص هذا الجزء فصلاً مهماً يطرح أسس التوجيه الإسلامي في التعامل مع السلوك التنظيمي ابتغاء تحقيق صالح الفرد والجماعة والمنظمة.

وتتشابك تلك الأجزاء الثلاثة في محاولة لتقديم صـــورة متكاملـــة عـــن السلوك التنظيمي في إطار المفاهيم المعاصرة عن " التنظيم" أو الوعـــاء الـــذي يحتوي هذا السلوك ويمده بعناصر بعثه وإثارته، كما يعمـــل علـــى توجيهـــه واستثماره فيما يوافق أهداف التنظيم وتوجهاته.

— **خاتمة** : وتضم مقال حول السلوك الإبداعي .

وتجدر الإشارة إلى أننا في هـــذا الكتاب وقد أخذنا بمفهـــــــوم الـــنظم The Systems Approach كإطار منهجي لدراسة الســـلوك التنظيمـــي، سوف نستخدم في مواقع كثيرة تعبير " النظام السلوكي" أو " نظام الســـلوك التنظيمي" كمترادفين وللدلالة في ذات الوقت على " الإنسان" عضو التنظيم الذي نبحث في أسباب ودوافع وأنماط سلوكه.

مفهوم إدارة السلوك التنظيمي

وثمة كلمة أخيرة لتفسير المنطق وراء اختيـــار تعـــبير "إدارة الســـلوك التنظيمي" عنواناً للكتاب وهو اقتناعنا بأن السلوك التنظيمي ظـــاهرة قابلـــة للتوجيه والتطوير وأنه بهذا المعنى يخضع لتأثير الإدارة ويمكن إدارته كما تـــتم إدارة الظواهر الأخرى في المنظمات مثل " إدارة الإنتاج" ،" إدارة التســـويق" وغيرها من الأنشطة، أي أن السلوك التنظيمـــي يقبـــل مفهـــوم " الإدارة" Management باعتبارها حلقات متداخلة ومتكاملة من تحديـــد الأهـــداف والتخطيط والتوجيه والمتابعة والتقويم. ويمكن التعـــبير عـــن مفهـــوم " إدارة السلوك التنظيمي" Managing Organizational Behavior على النحـــو التالي:

- تحدد إدارة المنظمة [أو العنصر التنظيمي الذي يملك صلاحية القرار] الأهداف التي تبتغيها من استثمار وتفعيل سلوك عناصر التنظيم الأخرى وفي مقدمتها الموارد البشرية، وتحدد مستويات ومعايير تلك الأهداف.

[أهداف السلوك التنظيمي]

- تضع إدارة المنظمة السياسات والقواعد التي تراها مناسبة لتنظيم سلوك عناصر التنظيم المختلفة، وتحاول إقامة التوازن والتكامل بينها لضمان حركة السلوك التنظيمي في الاتجاهات المحققة للأهداف.

[سياسات السلوك التنظيمي]

- تخطط الإدارة ظروف الأداء وتهيئ أوضاع المنظمة بما ييسر أنماط السلوك التنظيمي المستهدفة ويوفر المتطلبات المادية والمعنوية المناسبة، كما تعمل على توفير متطلبات التدريب وتنمية المهارات السلوكية ودعم التوجهات الإيجابية لعناصر التنظيم والمتوافقة مع السلوك المستهدف.

[تخطيط السلوك التنظيمي]

- تراقب إدارة المنظمة حركة السلوك التنظيمي وتوجهاته الفعلية وتقارنها بالأنماط والمستويات السلوكية المستهدفة، وتعمل على تحليل الانحرافات وتبين مصادرها والعمل على إزالة أسبابها وتأكيد عدم تكرار حدوثها لتأمين وصول المنظمة إلى الأنماط والمستويات السلوكية المخططة.

[متابعة السلوك التنظيمي]

- تقدر إدارة المنظمة مدى اقتراب السلوك التنظيمي الفعلي من الأنماط والمستويات المخططة وتقدم الحوافز والمغريات المختلفة لتأكيد السلوك الإيجابي المعاون على تحقيق أهداف التنظيم ومنع السلوك السلبي المناقض

لتوجهات التنظيم وأهدافه، والسعي إلى تحويل السلوك الحيادي الذي يتبعه بعض عناصر التنظيم إلى سلوك إيجابي أو على الأقل منعه من التحـــول إلى سلوك سلبي ضار بأهداف التنظيم.

[تقويم السلوك التنظيمي]

- ترصد إدارة المنظمة المتغيرات من حولها والمتمثلة بالأســـاس في تحـــولات الأسواق وتعاظم قوى المنافسة وتصاعد تطلعات ورغبات العملاء وتسارع التطورات العلمية والتقنية، وتحاول تمثل متطلبات التعامـــل مـــع تلـــك التحولات والتغييرات اللازمة في أنماط ومستويات السلوك التنظيمي. ومن ثم تعمل الإدارة جاهدة على تعزيز فرص النمـــو والتطـــور في الســـلوك التنظيمي لمواكبة [بل واستباق] المتغيرات، وحفز أعضاء المنظمة على تبني أفكار وتوجهات وأهداف الإدارة.

[تطوير السلوك التنظيمي]

ومن ثم يقوم منطق الكتاب على أن السلوك التنظيمـــي لـــيس مجـــرد انفعالات وتفاعلات وعلاقات غير محكومة بين عناصر المنظمة ينطلـــق بـــلا أهداف ويتوجه في اتجاهات عشوائية لا يمكن إخضـــاعها لمنطـــق الدراســـة والتحليل، بل إننا نرى السلوك التنظيمي محصلة تفاعلات وعلاقات تنطلـــق سعياً لتحقيق أهداف ومصالح واضحة وعقلانية، وأن عمليات تكوين السلوك التنظيمي بهذا المنطق تقبل فكرة التخطيط والتوجيه، وأن من يملـــك آليـــات التأثير في فرص تحقيق أهداف عناصر التنظيم يستطيع التأثير في سلوكها.

وبذلك يعبر المنطق القائم عليه الكتاب عن اقتناع محوري بـــأن " إدارة السلوك التنظيمي" هي المهمة الأساسية – وقد تكون الوحيدة – للقيـــادات

الإدارية في المنظمات المعاصرة. وهي العملية المحورية التي تتمكن من خلالهـا القيادات الإدارية من التأثير في فعاليات عناصر المنظمة المختلفة وعناصر المناخ المحيط بما يساعد على تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. كما أن " إدارة السلوك التنظيمي" هي في حقيقة الأمر المنهجية الرئيسية لتحريـك الطاقـات وتفعيل الموارد المتاحة للمنظمات وتنسيق علاقاتها بالمناخ المحيط بهـا لضـمان بقاءها ونموها وتواصلها مع التطورات والمتغيرات المتلاحقة من حولها.

وحسب قول Bowditech & Buono فإن دراسة السلوك التنظيمي تطورت لكي تنطلق من مجرد الاهتمام بتفهم عمليـات التصـرف الفرديـة والتفاعل بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم لتشـمل أيضـاً العمليـات والتفاعلات على مستوى النظم الفرعية والتنظيمات والمناخ المحيط[20]:

"The field itself has evolved from what has been termed a micro orientation [emphasis on the structures and processes within and between individuals, small groups, and their leaders] to include more of a macro perspective [emphasis on the structures and processes within and between major subsystems, organizations, and their environments] as well."

إن الدراسة الحديثة للسلوك التنظيمي تمثل الآن مطلباً حيوياً حيث تتزايد الضغوط والمؤثرات من مختلف المصادر التي تجعل مهام إدارة المنظمات أكثـر صعوبة وتعقيداً من أي وقت مضى، في ذات الوقت الذي تتصاعد فيه المطالب والتوقعات من أصحاب المصلحة المختلفين بما يجب أن تحققه لهم المنظمات التي ينتمون إليها. ولعل ما يؤكد حقيقة الظروف غير العادية وغير الطبيعية الـتي تحيط بالمنظمات على اختلاف مجالات نشاطها هي تلك الظروف التي تلـت الحرب الأمريكية على العراق والفوضى الضاربة أطنابها في الحقول السياسـية

(20)Op.Cit., p.24.

والاقتصادية والاجتماعية ليس في العالم العربي وحسب وإنما علــى المســتوى العالمي ، تلك الظروف والأوضاع التي تشير إلى حقيقة أساسية تتأكد كل يوم هي أن السلوك الإنساني في المنظمات وفي المناخ المحيط بها هو العنصر الفاعل والمحدد لما يمكن أن تحققه تلك المنظمات من فشل أو نجاح، وبــذلك تصــبح دراسة محددات هذا السلوك ومداخل التعامل معه وآليات التأثير فيــه هــي المطلب الأهم لكل من يتصدى لمهام الإدارة والتوجيه وتحمــل المســئوليات التنظيمية في منظمات العصر الذي نعيشه.

إن دراسة السلوك التنظيمي أمر مهم لكل من يشغل موقعاً يكون فيــه مسئولاً عن توجيه أفراد آخرين ويعتمد عليهم في تحقيق النتائج المكلف بهــا. ومن ثم فهذه الدراسة ليست من نوع الترف الأكاديمي الذي يمكن الاســتغناء عنه أو تأجيله، بل هو في الصميم من العمل القيادي في كافة التنظيمات. كما يجب أن تتوفر في تلك الدراسة صفات وخصائص العلم حتى تــأتي نتائجهــا بعيدة عن الهوى الشخصي أو الاستناد إلى مصادر لا تتوفر فيها المصــداقية. وتتركز أهم تلك الخصائص فيما يلي:[21]

- **الموضوعية**: ويقصد بها البعد عن الأهواء والميــول الذاتيــة للبــاحثين، واشتراك أكثر من شخص واحد في رصد وتحليل الظاهرة السلوكية محــل البحث.
- **القابلية للتحقق**: ويقصد بذلك إمكانية تدقيق صحة القضــايا والأفكــار المطروحة.

---

(21) عبد الحليم محمود السيد وآخرون، علم النفس العام، القاهرة، دار غريب للطباعــة والنشــر والتوزيع، 1990

- **القابلية للإعادة**: أي إمكان إعادة دراسة نفس الظاهرة السلوكية في دراسات أخرى.
- **القياس**: وذلك باستخدام رموز رقمية في التعبير عن خصائص الظواهر محل البحث.
- **التراكمية**: بمعنى تراكم النتائج والمفاهيم وإضافتها باستمرار إلى مخزون المعرفة الإنسانية بحيث تنمو القدرة المعرفية وتتسع باستمرار إضافة نتائج البحوث المستجدة.
- **الترابط**: بين المشاهدات الميدانية لمظاهر السلوك محل البحث وبين الإطارات النظرية التي ينطلق منها الباحثون.

إننا نتوجه بهذا العمل لكل قائد إداري في مختلف التنظيمات باعتباره مسئولاً عن تصرفات مرءوسيه وعليه واجب توجيه سلوكهم وضبط أداءهم. وهو في هذا السياق مطالب بتفهم مبعث ذلك السلوك ودوافعه واتجاهاته، ومحاولة التأثير فيه بناء على ذلك الفهم والعلم. إن القادة والمسئولين في مواقع العمل المختلفة مطالبون بالعمل مع أقرانهم ومرءوسيهم وعملاءهم وغيرهم من البشر الذين تتصل أعمالهم بهم ويتأثر نشاطهم وإنجازاتهم بما يقوم به هؤلاء البشر من أعمال وما يصدر عنهم من تصرفات، ومن ثم فهم في حاجة ماسة لدليل عملي يستند إلى أطر نظرية علمية من "إدارة " السلوك التنظيمي .

كما نود الإشارة هنا إلى حقيقة مهمة أن قضايا السلوك التنظيمي شديدة التعقد والتشابك فيما بينها، كما أنها متداخلة ومتفاعلة مع عناصر التنظيم الأخرى وفي مقدمتها التقنيات السائدة ومقوماتها ومتطلباتها، كذلك تتسم

تلك القضايا بالتحول والتغير المستمرين في اتجاهات مختلفة قد تتوافق مع توجهات المنظمات أو تناقضها. ومن ثم تتضح الصعوبة في تناول تلك القضايا السلوكية بالدراسة والتحليل والتفسير، وتتأكد أهمية الاستناد إلى أسس علمية ومناهج فكرية موضوعية تأخذ عناصر السلوك ومحدداته وأهدافه جميعاً في الاعتبار لإمكان الوصول إلى قواعد وآليات لتوجيه وإدارة السلوك التنظيمي حسب توجهات وأهداف المنظمات.

ولعلنا نستشهد في هذا المقام بما جاء في رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم في "فضل الاختلاط بالناس وحضور جمعهم وجماعاتهم، ومشاهد الخير، ومجالس الذكر معهم، وعيادة مريضهم وحضور جنائزهم ومواساة محتاجهم ، وإرشاد جاهلهم ، وغير ذلك من مصالحهم ، لمن قدر على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، وقمع نفسه عن الإيذاء وصبر على الأذى"[22].

وعلى الله قصد السبيل.

أ.د. علي السلمي
مدينة السادس من أكتوبر
سبتمبر 2003
E-mail: alisalmi2000@yahoo.com
Web site: www.arabma.org

(22) محي الدين أبي زكريا يحى بن شرف النووي ، رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين، تحقيق وإعداد لجنة النشر والدراسات في دار الخير، دمشق، 1988، ص 217.

الجـــــزء الأول

التنظيـــــــم

The Organization

التنظيم هو الوعاء الذي يتشكل داخله سلوك العناصر البشرية متفـاعلاً مع تأثيرات [سلوك] عناصر التنظيم الأخرى التقنية والمادية والمعنوية. ومـن محصلة هذا التفاعل تنتج أشكال التصرفات المتمثلة في أنماط الأداء والقرارات والعلاقات والتفاعلات مع أطراف المناخ الخارجي وذوي العلاقة بـالتنظيم، وتتحدد مخرجات التنظيم التي يطرحها للمناخ الخارجي، كما تتحدد العوائـد التي تتحقق لأصحاب المصلحة Stakeholders المختلفين في التنظيم.

ويتشكل التنظيم من مجموعة عناصر معنوية وماديـة وتقنيـة وبشـرية تتشابك في تأثيراقما، وينشأ السلوك التنظيمي كمحصـلة لتلـك التـأثيرات والتفاعلات جميعاً، الأمر الذي يجعل تحليل التنظيم والتعرف على مواصـفاته ومميزات عناصره من أساسيات دراسة وفهم السلوك التنظيمي بغية الـتحكم فيه وضبطه في الاتجاهات المتوافقة مع توجهات إدارة المنظمات.

وقد اختلفت الرؤى بالنسبة للتنظيم وتراوحت بين رؤية ماديـة تـرى التنظيم مجرد هيكل جامد يمارس وظيفة حصر العناصر البشرية والتقنية وتحديد مجالات الحركة أمامها دون أن يكون بذاته طرفاً في التفاعل، وعلى النقيض من ذلك تتجسد الرؤية الحديثة للتنظيم في كونه كائن حـي يـؤثر في عناصـره المختلفة ويتأثر بها في تفاعل مستمر، يتعلم ويستثمر المعرفة الناشئة في تطـوير عملياته وعناصره، ومن ثم فالتنظيم في ذاته عنصر فاعل في تشكيل السـلوك التنظيمي والتأثر به والتأثير فيه. أي أن الرؤية الحديثة للتنظيم تـراه يتصـف بالحركية والقدرة على التعلم واكتساب مواصفات متجددة من خلال مايتيحه لأعضائه من فرص وإمكانيات، ومن ثم تصبح له تأثيرات ملموسة في ذاته على عمليات تشكيل السلوك التنظيمي ينبغي أخذها في الاعتبار.

والتنظيم في الرؤية المعاصرة تشكيل إنساني بالدرجة الأولى، إلا أن له أبعاداً مهمة غير إنسانية يستمدها من عناصر الهيكل Structure والتقنية Technology وخصائصه المعلوماتية Information وتوجهاته الإستراتيجية Strategy ومن ثم يحدث تأثيراً ملموساً في تشكيل وتعديل السلوك التنظيمي.

ويهدف هذا الجزء الأول من الكتاب إلى استعراض المفاهيم الأساسية للتنظيم وطرح المداخل المختلفة التي يمكن من خلالها دراسة وتفهم كيف تنشأ التنظيمات ومحددات حركتها وتطورها، وذلك من منظور تأثيرها في تشكيل السلوك التنظيمي وتطوره. ويعرض الفصل الأول ماهية التنظيم والصور Images المختلفة التي يتمثل فيها أي السمات الرئيسية التي يمكن التركيز على كل منها للاقتراب من التنظيم ومحاولة فهمه. ثم يعرض الفصل الثاني للفكر المعاصر في التنظيم وسماته المتميزة في عصر التقنية العالية والمعلوماتية والعولمة. ويقدم الفصل الثالث والأخير من هذا الجزء محاولة لتجميع الفكر التنظيمي المعاصر في إطار متكامل يسمح بتفهم عناصره وعلاقاتها المتداخلة، وبيان تأثير الأنماط الهيكلية للتنظيم ونوعيات ومستويات التقنية السائدة فيه ودرجة تطوره المعلوماتي وبناءه الإستراتيجي في عمليات بناء وتفعيل السلوك التنظيمي.

التنظيم آلية لإطلاق المواهب

يتبنى هذا الجزء المفهوم الأحدث للتنظيم باعتباره آلية رئيسية في بعث الإبداع البشري وتوفير فرص تفجير وإطلاق الطاقات الفكرية لأعضائه، ومن ثم فإن المحور الرئيسي لعمل التنظيم المعاصر هو "إطلاق المواهب" Leveraging Talents باعتبارها النمط الأفضل للسلوك المستهدف. وفي هذا الإطار فإن القضية لم تعد مجرد توجيه السلوك التنظيمي، بل السعي لتنمية

سلوك محدد يتسم بالموهبة والابتكار والتحفز بما يساعد التنظيم على التميـز والدخول في مرحلة ما بعد " عمال المعرفة" التي أشار إليهـا بيتـر دركـر، فحسب رأي Chowdhury[1] فإن أصحاب المواهب يتميزون على أصحاب المعرفة على النحو التالي:

أصحاب المواهب Talents	أصحاب المعرفة Knowledge workers	المقارنة Comparison
يبتكـرون الـنظم والسياسات والقواعـد، ويسـتطيعون تحويرهـا وتغييرها والخروج عليها.	يميلون إلى المحافظـة علـى القواعـد والسياسـات فهـي ضمن رصيدهم المعرفي الذي يحرصون عليه.	Talents make and break the rules; knowledge workers conserve the rules.
يبـدعون ويبتكـرون الأفكار والنظم والمنتجات ويجددون فيها.	يطبقـون وينفـذون مايصل إلـيهم مـن المبتكرين.	Talents create; knowledge workers implement.
ينجحون في صنع التغيير وإثارته.	ينحصرون في مساندة التغيير.	Talents initiate change; knowledge workers support change.
يخترعـون.	يتعلمون ما تم اختراعه.	Talents innovate; knowledge workers learn.
قادرون على القيـادة والتوجيه.	يؤدون ما يسند إليهم من أعمال.	Talents direct; knowledge workers act.
يثيرون حماس الآخرين.	يتابعون الآخرين.	Talents inspire and lift people; knowledge workers receive information.

(1) Subir Chowdhury, Organization 21C, NJ, Financial Times- Prentice Hall, 2003, pp.1-16.

وفي تنظيمات القرن الواحد والعشرين تبدو الأهمية القصوى لكل مايتصل بالسلوك الإنساني وتقع العناصر الإنسانية [السـلوكية] وخاصـة القيـادة Leadership في قمة اهتمامات دارسي التنظيم المحدثين. كذلك يهتم دارسوا التنظيم الآن بتحليل العمليات Processes باعتبارها التعبير الحقيقـي عـن حركة السلوك التنظيمي وتفاعل أعضاء التنظيم.

ومن الموضوعات التي ذاع صيتها في مجال الدراسات السلوكية الحديثـة والتي تدل على خطورة السلوك التنظيمي وأهميته في ذات الوقت ما يلي:

1. **البرمجة اللغوية العصبية** ***Neuro-Linguistic Programming***

وتعرف بأنها "علم وفن التميـز الفردي"[(2)] The art and science of personal excellence . ويشير O'Connor[(3)] إلـى أن تعبير البرمجة اللغوية العصبية NLP هي الآلية التي يحقق بها قادة التنظيمات المعادلة الصـعبة التي تستهدف أن يجعل كل مرؤوس له هو في ذاته قائداً وفي نفس الوقت حفز المرؤوسين جميعاً ليعملوا معاً دون تعالي أحدهم على الآخر

" the secret of organizational leadership:
How to develop each person as a leader and get them all to fly in formation?"

وتتشكل آلية البرمجة اللغوية العصبية من ثلاث أجزاء مهمة:

- الجزء المتعلق بطريقة التفكير والشعور في الإنسـان Neurology ومنـها الصفة "Neuro" .

(2) Harry Alder, NLP for Managers-How to Achieve Excellence at Work-, London, Piatkus, 1996.
(3) Joseph O'connor, Leading with NLP, Essential Leadership Skills for Influencing and managing People, London: Thorsons, 1998, p. xi.

- الجزء المتعلق باللغة Linguistic وكيف يتحدث الإنسان ويتأثر بما يسمع من أحاديث.
- الجزء الثالث المتعلق بالبرمجة Programming أي كيف يبرمج الإنسان أفعاله كي يحقق أهدافه.

والمعنى أن القادة يستخدمون آلية ومبادئ البرمجة اللغوية العصبية كي يحسنوا استخدام ما لديهم من مهارات في سبيل إطلاق طاقات وقدرات مرءوسيهم ومساعدتهم هم أيضاً على إطلاق قدراتهم الإبداعية.

ويرى Molden[4] أن هناك عشرة مبادئ مهمة تميز أسلوب البرمجة اللغوية العصبية هي التالية:

Ten Principles of NLP

1. Generate new, don't repair old.
2. Feedback nourishes, failure saps energy.
3. Influence and control are gained through flexibility.
4. Resistance indicates a lack of rapport.
5. Intention and behavior are different.
6. People have all they need to change.
7. If it's possible for one person, it's possible for others.
8. The meaning of my communication is in the response.
9. Perception is reality.
10. I am in charge of my mind and responsible for my results.

(4) David Molden, NLP business masterclass, London: Financial Times - Prentice Hall, 2001, p.5.

إن انتشار الاهتمام بأسلوب البرمجة اللغوية العصبية والإقبال المتزايد على دراسة مبادئها وأدواتها مؤشر على سعي الإدارة لتلمس كـل مـا يمكـن أن يساعدها في فهم وإدارة السلوك التنظيمي باعتبـاره التحـدي الحقيقـي في المنظمات المعاصرة.

2. الذكاء الوجدانـي ***Emotional Intelligence***

ويركز مفهوم الذكاء الوجداني على معرفة الإنسان لنفسه وفهمه لمشاعره وتنمية مهاراته في ضبط تلك المشاعر وتوظيفها في التـأثير علـى الآخـرين والسيطرة على مواقف التفاعل الاجتماعي بما يحقق للفرد أهدافه. وكما يقول Goleman(5) إن السبب وراء فشل شخص حاد الذكاء ونجاح آخر متوسط الذكاء يعود في الحقيقة إلى الاختلاف في مستوى الذكاء الوجداني لكل منهما والذي يشمل القدرة على ضبط النفس، الحماس والمثابرة، والقدرة على تنمية الدوافع الذاتية.

ولعل استعراض عناصر برنامج لتنمية الذكاء الوجداني يرشدنا بوضـوح أكثر على طبيعة هذا المجال المهم الذي يسهم في توضـيح طبيعـة السـلوك التنظيمي وآليات التعامل معه:

المهارات الوجدانية *Emotional Skills* وتشمل:

- تحديد المشاعر وتعريفهـا Identifying and labeling feelings
- التعبير عن المشاعـــر Expressing feelings
- تقدير عمق المشاعر Assessing the intensity of feelings
- السيطرة على المشاعر Managing feelings

(5) Daniel Goleman, Emotional Intelligence-Why it can matter more than IQ- London: Bloomsbury, 1995, p. xii.

- تأخير إرضاء المشاعر Delaying gratification
- السيطرة على الدوافع Controlling impulses
- تخفيض التوتر Reducing stress
- تمييز المشاعر من الأفعال Differentiating feelings from actions

المهارات الفكرية *Cognitive Skills* وتشمل:

- محادثة النفس self-talk حين يجري الإنسان حواراً داخلياً بينه وبين نفسه في محاولته التأقلم مع المواقف وتعزيز ثقته في سلوكه.
- قراءة الإشارات الاجتماعية Social cues حين يستشعر الإنسان طبيعة المواقف والقوى الاجتماعية ويشكل سلوكه بما يتوافق ورؤيته للمناخ الاجتماعي المحيط به.
- حل المشكلات و اتخاذ القرارات Problem solving and decision making.
- فهم الأنماط السلوكية Behavioral norms .
- فهم الذات Self awareness .

المهارات السلوكية *Behavioral Skills* وتشمل:

- مهارات السلوك غير التخاطبي Nonverbal
- مهارات السلوك التخاطبي Verbal

والآن تبدأ دراستنا للتنظيم وهو المحيط الذي يحدث فيه السلوك وذلك كخطوة أولى في طريق الدراسة الشاملة للسلوك التنظيمي.

الفصل الأول

ماهية التنظيـــــــــم

Nature of Organization

تمهيـــــــد :

تتعدد الصور التي يبدو فيها التنظيم بمعنى أننا نستطيع تصوره من زوايـــا مختلفة بالتركيز في كل مرة على بعض صـــفات أو سمـــات يمكـــن رصـــدها واعتبارها الأساس في تحديد حركته وفعالياته. وتختلف صور التنظيم باختلاف قدرات ومهارات ودوافع الناظر إليه، وعلى الرغم من أن جميع أبعاد وسمـــات التنظيم موجودة ومجتمعة في كل وقت، إلا أن البعض يرى أجزاء منها ويغفل عن الباقي إما متعمداً بتأثير اهتماماته العلمية وتوجهاته الشخصية، وإما بدون تعمد نتيجة افتقاره إلى المعلومات أو أدوات التحليل ومنـــهجيات الدراســـة اللازمة للتعرف على الصورة الكلية للتنظيم.

وتماثل قضية تعدد صور التنظيم القصة المشهورة عن اختلاف مجموعة من الأشخاص مكفوفي البصر في وصف وتحديد حيوان الفيل، إذ أمسك كل منهم بجزء معين من جسم الفيل واعتبر ذلك الجزء هو الفيل كله لأنه لم يـــدرك أن هناك أجزاء أخرى لم يصل إليها. وكذلك يفعل خبراء التنظيم وقادة المنظمات والمديرين المختلفين حين يتناولون قضية تعريف التنظيم ووصـــف أبعـــاده، إذ يركز كل منهم بحكم تخصصه المهني أو موقعه الإداري أو خبراته وتوجهاتـــه الشخصية على أجزاء أو سمات معينة للتنظيم ويعتبروها ممثلة لظاهرة التنظـــيم في إطلاقها. من ناحية أخرى، فإن محاولة الاقتراب لفهـــم وتفســـير التنظـــيم كظاهرة مؤثرة في حياة كل منا إنما تعتمد بشكل أو آخر على نوع من النظرية Theory التي توجه تفكير الدارس سواء بشكل ظاهر Explicit أو ضـــمني Implicit. كذلك فإن محاولات وصف التنظيم إنما تستخدم في أحيان كثـــيرة أسلوب البحث عن التماثل بينه وبين ظواهر أخرى أكثر وضوحاً واتصـــالاً بحياة وممارسات الدارس، ومن ذلك مثلاً تشبيه التنظيم بالآلة وهو ما يطلـــق

عليه " نموذج الآلة" في دراسات التنظـيم The Machine Model والـذي روّج له كثير من دارسي التنظيم التقليدين وفي مقدمتهم فردريك تايلور نتيجة تخصصه الهندسي وتأثره بمفاهيم هندسية ترى الآلة في صـورة أداة الإنتـاج المنتظم ومنها يأتي تشبيه التنظيم بالآلة.

وتنشأ قضية تعدد صور التنظيم واختلاف الدارسين في تفسيره من حقيقة كونه ظاهرة معقدة تتشكل من عناصر متعددة وتتفاعل فيها قـوى بشـرية ومادية وتقنية يصعب إدراكها جميعاً في آن واحد، ومن ثم تكون عملية اختزال التنظيم وتبسيط صورته في واحد أو أكثر من عناصره أو عملياته نـوع مـن الضرورة العملية للتبسيط وسهولة الإدراك.

وقد استعرض السلمي [6] عدداً من النظريات التي حاولت الاقتراب من ظاهرة التنظيم وتفسيره انطلاقاً من رؤى مختلفة لأصحاب تلك النظريات، كما عرض مورجان [7] عدداً من الصور أو النماذج التي يكون عليها التنظيم وبيّن دلالاتها. ويتضح من تلك المحاولات مدى التعدد والاختلاف بـين المـدارس الفكرية المختلفة في التنظيم، إلى الحد الذي تبدو فيه وكأنها خطوط متوازيـة لاتلتقي. وقد كان لهذا التباين الفكري أثره الملحوظ في التطبيق حيث سادت بعض مدارس الفكر التنظيمي مثـل نظريـة البيروقراطيـة في التنظيمـات الحكومية، بينما ابتعدت تنظيمات الأعمال بصفة عامة عن الفكر البيروقراطي واتجهت إلى اتباع المدارس الفكرية الأحدث التي تستوعب المتغيرات المناخيـة وتعكس تأثيرات التقنية وغيرها من العناصر التي أهملتها نظرية البيروقراطيـة ونظريات التنظيم التقليدية .

---

(6) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سبق ذكره.

(7) Gareth Morgan, Images of Organization, London: SAGE publications, 1986.

وسوف نستعرض في هذا الفصل خلاصة مركزة لأدبيات نظرية التنظيم لننطلق منها بعد ذلك دراستنا التحليلية لتأثيرات التنظيم في تشكيل السلوك التنظيمي وتطويره ومحاولات ضبطه.

نظريات التنظيم

النظرية Theory هي محاولة لتفسير ظاهرة من خلال رصد العوامل المحركة لها والمؤثرة فيها وتبين العلاقات بينها. وتهدف النظرية في الأساس إلى تفسير الظواهر والتمكين من التنبوء بسلوكها المستقبلي، كما تساعد في ضبط الظاهرة والتحكم فيها. وتتراوح النظريات بين النظرية الوصفية Descriptive التي تصف الظاهرة كما هي والنظرية المثالية Normative التي توضح ما يجب أن تكون عليه الظاهرة. وتنشأ النظرية كنتيجة للبحث العلمي المنظم الذي يقوم على تجميع المشاهدات وتحليل المعلومات الناشئة عنها واستنتاج العوامل الكامنة في الظاهرة والكشف عن طبيعة العلاقات فيما بينها. ويكون الحكم على النظرية وبالتالي الاستعداد لقبولها كأساس للتعامل مع الظواهر مرتبطاً بأمرين هما:

- سلامة وواقعية الفروض التي تبنى عليها النظرية.
- قدرة النظرية على التنبوء بالسلوك المستقبل للظاهرة.

ونظرية التنظيم هي التحليل الاجتماعي Sociological والمتعدد التخصصات Multidisciplinary لظاهرة التنظيم من حيث هيكله وديناميكية العلاقات الاجتماعية به. وتهتم نظرية التنظيم بدراسة القضايا التالية:

- نشأة وحركية التنظيم من حيث دواعي وجوده وعوامل دعمه واستمراره، وكذا مسببات ضموره وفنائه.
- أسس تقسيم التنظيم ومعايير إقامة بناءه الداخلي، وعمليات توزيع المهـــام بين أعضائه Task allocation.
- وظائف وعمليات الإدارة واتخاذ القرارات في مستويات السلطة المختلفة.
- نشأة وفعالية نظم الرقابة والسلطة الرسمية وغير الرسميـــة Formal and informal control
- تأثير التقنية وعوامل التغيير التنظيمي في أداء عناصر التنظـــيم وعلاقـــاتهم المتداخلة وتطور أوضاعهم ومستويات كفاءتهم .

ويحدد قاموس علم الاجتماع مجموعة العلوم المساهمة في تكـــوين نظريـــة التنظيم بأنها علم الاجتماع، علم النفس، علم الاقتصاد، علم الإدارة. ويوضح القاموس تأثير علوم النفس والإدارة في تشكيل نظريات التنظيم على النحـــو التالي:

"The psychological emphasis upon individual behavior is concerned with the study of motivation and reward, leadership and decision - making. Inputs from management science and administrative theory have tended to stress the relationship between organization design and behavior and the "efficiency" and "effectiveness" of organization arrangements." (8)

(8) David Jary & Julia Jary, Dictionary of Sociology, HarperCollins Publishers, 3rd. edition, 2000, p.434.

ويسود العاملين في حقول الإدارة والتنظيم شعور بعدم أهمية التعرف على نظريات التنظيم كونها نوع من الترف الأكاديمي لا يطيقه الممارسون. ومن ثم ينطلق كثير من القادة الإداريين في تعاملاتهم من دون الالتزام بإطـــار فكـــري محدد يرشدهم في رصد المشكلات وتحليلها ويساعدهم في اتخـــاذ القـــرارات، ومن ثم تأتي تصرفاتهم أقرب إلى العفوية والعشوائية مما يفقدهم القدرة علـــى تحقيق ما يصبون إليه من أهداف.

فالنظرية في حقيقة الأمر هي الإطار الفكري المنظم الذي يتكـــون مـــن الدراسة العلمية والخبرة العملية والـــتفكير المنطقـــي القـــائم علـــى التأمـــل والاستنتاج، وتشكل بذلك منهجية ضمنية يتبناها القائـــد الإداري في عملـــه وتكون أساساً موضوعياً قابلاً للتقويم والتطوير. وفي جميع الأحوال، فإن كـــل إنسان يتبع " نظرية" ما في تفسير ما يجري حوله وتحديد اختياراته حـــتى وإن أنكر هو نفسه وجود مثل تلك النظرية أو لم يدرك أبعادها. والقصد من هـــذا الإشارة إلى أهمية أن يمارس القادة الإداريون التفكير المنظم في قضايا التنظـــيم وتكوين أطر فكرية متناسقة توجه تصرفاتهم وقراراتهم .

وبرغم تعدد نظريات ومداخل دراسة التنظيم، فإنه يمكن إجمالها في ثلاث مجموعات محورية:

1. النظريات والمداخل التقليدية Traditional[Classical] Theories
2. النظريات والمداخل شبه الحديثة Neoclassical Theories
3. النظريات والمداخل الحديثـــة Modern Theories

ويكمن الفارق الأساسي بين هذه المجموعات في عناصر التنظيم التي تركز عليها كل نظرية وتعتبرها الأساس في قيام التنظيم وحركته.

أفكار ابن خلدون كأساس لفهم التنظيم

يعتبر ابن خلدون المؤسس الحقيقي لعلم الاجتماع، ولو أنـه لم يتعـرض بوضوح لمفهوم التنظيم بالشكل المعاصر، إلا أن أفكاره في " المقدمة"[9] تضـع أساساً مهماً لتكوين رؤية واضحة حول هذا المفهوم لا تزال صحيحة ومفيدة حتى وقتنا هذا. ويمكن استخلاص المفاهيم التالية من كتابات ابن خلدون والتي تعتبر أساساً لنظرية في التنظيم:

- أن الاجتماع الإنساني ضرورة حيث يرى الحكماء أن الإنسـان مـدني بالطبع، أي لا بد له من الاجتماع حيث خلقه الله وركّبه "على صـورة لايصح حياتها وبقاؤها إلا بالغذاء وهداه إلى التماسه بفطرته وبما ركّـب فيه من القدرة على تحصيله إلا أن قدرة الواحد من البشر قاصـرة عـن تحصيل حاجته من ذلك الغذاء غير موفية له بمادة حياته منه ولو فرضـنا منه أقل ما يمكن فرضه وهو قوت يوم من الحنطة "[10]

[أساس نشأة التنظيم]

- حيث تتعدد احتياجات الإنسان وتختلف مصادر الحصول عليها يصـبح معتمداً في إشباعها على ناتج عمل الآخرين لما يتطلبه الوفاء بحاجة معينـة من استخدام آلات متعددة وصنائع كثيرة يستحيل أن تفي بها قدرة الفرد الواحد، " فلا بد من اجتماع القدر الكثير من أبناء جنسه ليحصل علـى

(9) عبد الرحمن بن محمد بن خلدون، مقدمة ابن خلدون، دار الجيل، بيروت الجزء الأول – كتاب العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر.

(10) مقدمة ابن خلدون، مرجع سابق، ص 46.

القوت له ولهم فيحصل بالتعاون قدر الكفاية من الحاجة لأكثر منهم بأضعاف"(11).

[التعاون وتبادل المنافع أساس السلوك التنظيمي]

- كذلك يحتاج الإنسان للدفاع عن نفسه من المخاطر المحيطة إلى الاستعانة بقدرات الآخرين لمواجهة ما يهدده من عدوان الحيوانات وغيرها من مصادر الخطر والتي تتمتع بقدرات تفوق ما يتوفر للفرد الواحد ويصبح التعامل معها معتمداً على اجتماع الكثير من البشر يستخدمون ما يتميزون به من الفكر فضلاً عن قدراتهم الجسمانية .

[وحدة الهدف والتفكير المشترك أساس بقاء التنظيم وقدرته على المواجهة]

- إن الاجتماع الإنساني هو أساس العمران وتحقيق الغاية من خلقهم "وماأراده الله من اعتمار العالم بهم واستخلافه إياهم" (12)، وبالتالي يكون اجتماع البشر في مجموعات متعاونة [تنظيمات] هو الآلية الطبيعية التي يمكنهم من خلالها إشباع حاجاتهم الشخصية وفي نفس الوقت تنفيذ الإرادة الإلهية باعتمار الأرض تصديقاً لقول الحق تبارك وتعالى" وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة"[البقرة" 30].

[ارتباط أهداف الأفراد وأهداف التنظيم]

- ولكي يتم التعاون بين أعضاء الاجتماع الإنساني " فلا بد من وازع يدفع بعضهم عن بعض لما في طباعهم الحيوانية من العدوان والظلم، وليست السلاح التي جعلت دافعة لعدوان الحيوانات العجم عنهم كافية في دفع

(11) المرجع السابق، ص 46.
(12) المرجع السابق، ص 47.

العدوان عنهم لأنها موجودة لجميعهم. فلا بد من شئ آخر يدفع عدوان بعضهم عن بعض ولا يكون من غيرهم لقصور جميع الحيوانات عن مداركهم وإلهاماتهم، فيكون ذلك الوازع واحداً منهم يكون له عليهم الغلبة والسلطان واليد القاهرة حتى لا يصل أحد إلى غيره بعدوان"[13].

[مفهوم القيادة]

- لكي تتحقق للقائد القدرة على قيادة الجموع ومباشرة السلطة عليهم لابد من أن يكون متميزاً عنهم بقدراته ومهاراته، كما لا بد من قبولهم لهذه السلطة ورضاهم بها[14]. وتكون الرئاسة بالغلب [القوة] الذي يستمد من أهل العصبية، فإذا شعر القوم بغلب عصبية الرئيس لهم أقروا بالإذعان والاتباع. وأن الغاية من الرئاسة هي الملك" أن الآدميين بالطبيعة الإنسانية يحتاجون في كل اجتماع إلى وازع وحاكم يزع بعضهم عن بعض، فلا بد أن يكون متغلباً عليهم بتلك العصبية وإلا لم تتم قدرته على ذلك"[15].

[مبدأ قبول السلطة أساس القيادة]

- يتشكل سلوك أعضاء الاجتماع الإنساني بطبيعة من له الرئاسة والغلبة، "إذ أن المغلوب مولع أبداً بالاقتداء بالغالب في شعره وزيه ونحلته وسائر أحواله وعوائده وذلك لاعتقادهم الكمال فيه، ومن ذلك القول السائد

---

(13) المرجع السابق، ص 48.

(14) يشير ابن خلدون إلى تزيد الفلاسفة واستخدامهم فكرة حاجة الناس بالطبيعة إلى وجود وازع منهم كمحاولة لإثبات النبوة بالدليل العقلي، ولكن ابن خلدون يرفض هذا التزيد ويقرر أن الأغلبية من البشر يعيشون في فوضى دون وجود هذا الوازع، ومن ثم لا تثبت النبوة بالدليل العقلي وإنما تدرك بالشرع كما هو مذهب السلف من الأمة.

(15) مقدمة ابن خلدون، مرجع سابق، ص 153.

بأن العامة على دين الملك إذ الملك غالب لمن تحت يده والرعية مقتدون به لاعتقاد الكمال فيه اعتقاد الأبناء بآبائهم والمتعلمين بمعلمهم"[16].

[تأثير القادة في تشكيل السلوك التنظيمي]

- الدول كنموذج للتنظيم لها أعمار طبيعية كما للأشخاص، وعمر الدولة لا يعدو في الغالب ثلاثة أجيال [والجيل أربعين سنة]، فالجيل الأول هو مرحلة البداوة والخشونة، والجيل الثاني هو مرحلة التطور نحو الحضارة بتأثير الملك والترفه، ويمثل الجيل الثالث مرحلة الانهيار حيث يتباعد الزمن عن مرحلة البداوة وأصل الدولة كما يزيد التكاسل نتيجة ما تحقق من ترف ونعمة في المرحلة الثانية، وبذلك يكون الجيل الثالث هو مرحلة التفكك والانهيار ويكون انقراض التواصل والارتباط بالحسب والنسب في الجيل الرابع[17].

[دورة حياة التنظيم]

- يتطور التنظيم ويمر بمراحل مختلفة تختلف فيها أشكال السلوك وأحوال القائمين به بحسب ظروف كل مرحلة. كما تتطور أنماط القيادة وتختلف باختلاف ظروف الجماعة وما يحيطها. وفي هذا يقول ابن خلدون " اعلم أن الدولة تنتقل في أطوار مختلفة وحالات متجددة ويكتسب القائمون بها في كل طور خلقاً من أحوال ذلك الطور لا يكون مثله في الطور الآخر لأن الخلق تابع بالطبع لمزاج الحال الذي هو فيه وحالات الدولة وأطوارها لا تعدو في الغالب خمسة أطوار"[18]. وحسب ابن خلدون فإن الطور

(16) المرجع السابق، ص 163.
(17) المرجع السابق، ص.189.
(18) المرجع السابق، ص. 194.

الأول هو طور الظفر بالرئاسة والتغلب على الممانعين ، والطور الثاني هو طور الاستبداد على قومه والانفراد دونهم بالملك ، والطور الثالث هو طور الفراغ والدعة لتحصيل ثمرة الرئاسة والملك والسيطرة ، أما الطور الرابع فهو طور القنوع والمسالمة ، ويكون الطور الخامس هو طور الإسراف والتبذير.

[دورة القيادة وأمراض الرئاسة]

- تتناقض أهداف القادة مع أهداف التابعين مع تطور حالات القادة ومراحل الجماعة الإنسانية، ففي الطور الأول يكون القائد معتمداً على التابعين يطلب ودهم ويسعى لكسب ثقتهم فهم " عصابته وظهراؤه على شأنه وبهم يقارع الخوارج على دولته ومنهم يقلد أعمال مملكته ووزارة دولته وجباية أمواله لأنهم أعوانه على الغلب وشركاؤه في الأمر ومساهموه في سائر مهماته هذا ما دام الطور الأول للدولة"[19]. ولكن مع قوة شوكة القائد وتمكنه من السيطرة على الأمور تنقلب الأحوال ويبدأ الاستبداد ومحاولته الانفراد بالمجد، يصير التابعين في نظره من بعض أعدائه ويلجأ في مدافعتهم عن الأمر وصدهم عن المشاركة إلى أولياء آخرين من غير جلدتهم يستظهر بهم عليهم ويتولاهم من دونهم. أي أن القائد يعمد إلى اصطناع التابعين والخاضعين من خارج جماعته ليكسر بهم شوكتهم ويجبرهم على الانصياع له.

[نشأة الصراع التنظيمي]

- إن العلم هو أساس تطور الدولة [التنظيم] من البداوة إلى الحضارة ، ويترتب على استخدامه اتساع الأحوال والتفنن في الترف وإحكام

(19) مقدمة ابن خلدون، مرجع سابق، ص. 202.

الصنائع المستعملة، ويكون استثمار المعرفة الواصلة مـــن أجيـــال أو دول سابقة أساس تبني عليه الدول حضارتها، فالعرب استفادوا مما كان لـــدى الفرس والروم من معرفة وتقدم. **[التعلم التنظيمي]**

- لكي يتحقق للاجتماع الإنساني القدرة على الاستمرار وتحقيق غاياتـــه، لابد من مباشرة مجموعة من الوظائف تفرد لها وحدات متخصصة، منها في حالة الدولة مثلا إنشاء ديوان الأعمال والجبايات [ما يماثل إدارة تحصيل المستحقات و إدارة الموارد البشرية] و ديوان الرسائل والكتابة وغيرها من الوظائف مثل قيادة الأساطيل، وأن مراتب ودرجات القائمين على تلـــك الوظائف تختلف وتتباين بحسب أهميتها. **[الهيكل التنظيمي]**

ويضيف ابن خلدون آراء مهمة في " مراتب الملك والسلطان وألقابهـــا" يوضح فيها بتفصيل شديد مهام القادة والمسئولين معبراً بـــذلك عـــن فكـــرة الهيكلية وتوافق السلطات والصلاحيات مع المسئوليات المكلفين بها:

- فهو يبين أولاً أن السلطان [القائد الإداري في عصرنا] يحتاج إلى معاونة الآخرين فيقول " إعلم أن السلطان في نفسه ضعيف يحمّل أمراً ثقيلاً فـــلا بد له من الاستعانة بأبناء جنسه وإذا كان يستعين بهم في ضرورة معاشـــه وسائر مهنه فما ظنك بسياسة نوعه ومن استرعاه الله من خلقه وعباده"[20].

- ويوضح ابن خلدون قواعد استعانة القادة بالمســـاعدين بقولـــــه" ثم إن الاستعانة إذا كانت بأولى القربى من أهل النسب أو التربية أو الاصـــطناع القديم للدولة كانت أكمل لما يقع في ذلك من مجانسة خلقهم لخلقه فتـــتم المشاكلة في الاستعانة قال تعالى واجعل لي وزيرا من أهلي هـــارون أخـــي أشدد به أزري وأشركه في أمري".

(20) مقدمة ابن خلدون، مرجع سبق ذكره، ص 260.

يفصل ابن خلدون مسئوليات القادة على النحو التالي:

1- حماية الكافة من عدوهم بالمدافعة عنهم وإلى كف عدوان بعضهم على بعض في أنفسهم بإمضاء الأحكام الوازعة فيهم.

2- كف العدوان عليهم [الرعية] في أموالهم بإصلاح سابلتهم وإلى حملهم على مصالحهم وما تعممهم به البلوى في معاشهم ومعاملاتهم من تفقد المعايش والمكاييل والموازين حذرا من التطفيف وإلى النظر في السكة بحفظ النقود التي يتعاملون بها من الغش.

3- سياسة الرعية بما يريده منهم من الانقياد له والرضى بمقاصده منهم وانفراده بالمجد دونهم متحملاً من ذلك فوق الغاية من معاناة القلوب.(21)

4- تقسيم العمل بين المساعدين فهو يخصص البعض منهم لأعمال السيف، والبعض يستخدمهم في أعمال القلم [الكتابة]، والبعض يقدمون له الرأي والمشورة. ويقول ابن خلدون في ذلك" وهو إما أن يستعين في ذلك بسيفه أو قلمه أو رأيه أو معارفه أو بحجابه عن الناس أن يزدحموا عليه فيشغلوه عن النظر في مهماتهم أو يدفع النظر في الملك كله ويعول على كفايته في ذلك واضطلاعه فلذلك قد توجد في رجل واحد وقد تفترق في أشخاص".

5- بناء الهيكل التنظيمي من " أقلام" حسب التخصصات منها أقلام تقوم بكافة الأعمال من نوع معين ، أو قد يتفرع القلم إلى فروع كثيرة

(21) يقول ابن خلدون في ذلك " قال بعض الأشراف من الحكماء لمعاناة نقل الجبال من أماكنها أهون عليّ من معاناة قلوب الرجال".

"كالقلم يتفرع إلى قلم الرسائل والمخاطبات وقلم الصكوك والإقطاعات وإلى قلم المحاسبات وهو صاحب الجباية والعطاء وديوان الجيش وكالسيف يتفرع إلى صاحب الحرب وصاحب الشرطة وصاحب البريد وولاية الثغور".[22]

6- تصنيف الوظائف، وابن خلدون يصنفها ويرتبها على النحو التالي:

- **الوزارة**: وهي أم الخطط السلطانية والرتب المملوكية.[23] وتنقسم الوزارات عند ابن خلدون إلى:
  - أمور حماية الناس وأسبابها من النظر في الجد والسلاح والحروب، ويختص بها " الوزير" [وزارة الدفاع والأمن في عهدنا الحالي].
  - أمور المخاطبات فيما يختص بجباية المال وإنفاقه وضبط ذلك من جميع وجوهه، ويشغل هذه الوزارة " صاحب المال والجباية"[وزارة المالية والاقتصاد في عصرنا الحالي].
  - أمور مدافعة الناس ذوي الحاجات عن السلطان أن يزدحموا عليه فيشغلوه عن فهمه، ويختص بهذه الوظيفة "صاحب الباب" [رئيس الديوان حالياً].

وحسب ابن خلدون ترتفع مرتبة الوزارة وتزيد أهميتها كلما قربت من السلطان وتعامل وزيرها معه مباشرة في شئون يهتم بها لعموم تأثيرها.

- **الحجابة**: وهي الوظيفة المختص شاغلها بحجب الناس عن السلطان، وهي وظيفة تابعة للوزارة.

---

(22) المرجع السابق، ص 260.

(23) يقول ابن خلدون أن اسم الوزارة يدل على مطلق الإعانة فهي مأخوذة إما من المؤازرة وهي المعاونة أو من الوزر وهو الثقل.

- **ديوان الأعمال والجبايات**: وهي القيام على أعمال تحصيل مستحقات الدولة وحفظ حقوقها في الدخل والخرج وإحصاء العساكر بأسمائهم وتقدير أرزاقهم وصرف أعطياتهم والرجوع في ذلك إلى القوانين.
- **ديوان الرسائل والكتابة** : وهو المختص بإعداد الرسائل والقـــرارات والمذكرات وغيرها من الوثائق.
- **الشـرطة**، وتختص بإقامة أحكام الجرائم والحدود والنظر في اســـتيفاء موجباتها.
- **قيـادة الأسـاطيل**: وهي من مراتب الدولـــة وخططهـــا ومرؤوســـة لصاحب السيف وتحت حكمه.

تلك كانت ملامح من فكر ابن خلـــدون [1322- 1406 م] أي منـــذ مايقرب من ستمائة عام سبق بها كل مفكري التنظيم في الغرب بمئات السنين. وإن كان ابن خلدون لم يذكر صراحة تعبير "التنظيم" إلا أن مجمل المفاهيم التي قدمها حول الاجتماع الإنساني والدول والممالك وغيرها هي صور للتنظـــيم بمعناه المعاصر، ومن ثم تمثل أفكاره ركيزة مهمة في فهم عوامل قيام التنظـــيم وحركته وأدواره وتأثير العلاقات الإنسانية بين القادة والتابعين في هذا التطور. ولا شك أن الدرس الجوهري المستفاد من كتابات ابن خلدون في هذا المجـــال هي تركيزه على الحقيقة الأساسية أن قصور قدرات الفرد الواحـــد وميلـــه للاعتماد على الآخرين والتعاون معهم ، ومن ثم حتميـــة اجتمـــاع البشـــر وتعاوهم من أجل قضاء مصالحهم وإشباع حاجاتهم، هي الفكرة الأساسية في تفسير ظاهرة التنظيم .

ويقول الساعاتي [24]" ..أنشأ ابن خلدون علماً جديداً كان فيه نسيج وحده، أي لم يسبقه إليه أحد، لا من مفكري الشرق ولا من مفكري الغرب، على اختلاف دراساتهم واجتهاداتهم الأصيلة في شتى ميادين العلوم." كذلك يبين الساعاتي تميز منهجية ابن خلدون في المقدمة بكونه " يسأل بخصوص أية ظاهرة من ظواهر العمران: ماذا؟ وكيف؟ ولماذا؟ فإجابته عن الأولى والثانية [ماذا؟ وكيف؟] تكون مادة فن الوصف الاجتماعي، أما إجاباته عن الثالثة [لماذا؟] فتكون موضوع علم الاجتماع."[25]

نظريات التنظيم التقليدية في الفكر الغربي

تركز النظريات والمداخل التقليدية في الفكر الغربي على عناصر الهيكل التنظيمي Structure ، ومايتم داخل الهيكل من عمل Job ، وما يرتبط بذلك من أسس لتحديد المسئوليات Responsibility وتوزيع الصلاحيات Authority. وبالتالي تركز تلك النظريات على أهمية إقامة الهيكل التنظيمي وتراه محوراً رئيسياً ينبغي احترامه والتقيد بحدوده، كما تهتم تماماً برسم خطوط السلطة والمسئولية وتعيين حدود العلاقات بين المستويات التنظيمية المختلفة وتؤكد على احترامها والالتزام بها إلى حد التقديس. ومن ثم تنحصر اهتمامات النظريات التقليدية في التصميم الداخلي للتنظيم وما يجري فيه من عمل، وتغفل ما يجري خارجه من متغيرات تراها منقطعة الصلة بالتنظيم.

(24) حسن الساعاتي، ابن خلدون مؤسس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة مكتبة الأسرة، 2003، ص24.

(25) المرجع السابق، ص 71.

وتعبر النظريات التالية عن التوجهات التقليدية في دراسة التنظيم:

1- **نظرية البيروقراطية** Bureaucracy والتي كانت الأساس الفكري في فهم التنظيم لفترات طويلة خاصة في المنظمات الحكومية التي اعتمدت النـــهج البيروقراطي في التنظيم ولا يزال كثير منها تلتزم بأسس البيروقراطية كما وضعها ماكس ويبر[26] حتى اليوم وبرغم كل المتغيرات التي حدثت حولها.

2- **نظرية الإدارة العلميــة** التي قدمها فردريك تايلور[27] وكانت أساس تنظيم العمل في المنظمات خاصة الصناعية لفترة طويلة وكان لها تأثيرهـــا علـــى الكثيرين من القادة الإداريين الذين تأثروا بما جاءت به من أفكار حـــول أسس تنظيم العمل وفق قواعد دراسة الوقت والحركة والتخصص الدقيق والرقابة اللصيقة للعاملين.

3- **نظريــة التقســيم الإداري** أو ما يطلق عليه مدرسة الإدارة العامة في التنظيم ومن روادها الأوائل هنري فايول[28] Fayol، ولوثر جوليك Gulik[29] وغيرهما.

وتركز تلك المجموعة من النظريات على مجموعة من العناصر تراها هـــي الحاكمة لحركة التنظيم ومن ثم المؤثرة في السلوك التنظيمي والتي يجب علـــى الإدارة العناية بالتعامل معها من أجل السيطرة على هذا السلوك وتوجيهه فيما يحقق أهدافها. وتقع جميع تلك العناصر في الحيز الداخلي للتنظـــيم وتخضـــع بدرجات مختلفة لسيطرة رئاسة التنظيم المتمثلة في مســـتوى الإدارة العليـــا. وتشمل تلك العناصر ما يلي:

(26) Max Weber, Op.Cit.
(27) Fredrick W. Taylor, Op.Cit.
(28) Henry Fayol, Industrial and General Administration, London: 1930.
(29) Luther Gulik and L. Urwick [eds.], Papers on the Science of Administration, New York: Institute of Public Admin.,1937.

- هيكل التنظيم الرسمي المتمثل في الخرائط التنظيمية المعتمدة من السلطة الرسمية في المنظمة.
- العلاقات التنظيمية بين إدارات وأقسام التنظيم والتي تحكمها مواقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي.
- الأعمال والمهام المحددة الواجب القيام بها.
- نظم وأساليب أداء المهام والتي تحددها الإدارة المختصة.
- إجراءات العمل المحددة التي يلتزم بها القائم بالعمل بناء على تخصصه المهني.
- هيكل السلطة وتدرجها بين مستويات التنظيم المختلفة ونطاق الإشراف الموازي لها.

وبالنظر إلى النشأة التاريخية لتلك النظريات وطبيعة المناخ العام السائد في أوائل القرن الماضي من حيث غلبة السيطرة الحكومية وعدم وضوح دور منظمات القطاع الخاص في الأنشطة الاقتصادية بالقدر الذي يبدو عليه الآن، فقد غلبت النزعة المركزية على الفكر التنظيمي التقليدي، وتباعد عن المفاهيم الديمقراطية بشكل عام.

موقع السلطة في الفكر التنظيمي التقليدي

يقع مفهوم السلطة Authority في مكانة متقدمة من الفكر التنظيمي التقليدي خاصة عند ماكس ويبر الذي تتركز مساهماته في نظريته عن " هياكل السلطة" Authority Structures ومن ثم تصنيفه للتنظيمات وفق علاقات وهياكل السلطة فيها. وقد فرق ويبر بين السلطة Authority حيث يكون اتباع الأوامر الصادرة من القادة إلى المرؤوسين طواعية، وبين القوة Power التي تلجأ إلى إجبار الناس على طاعة الأوامر، وهو يشير إلى أنه في

نظم السلطة المختلفة يرى المرؤوسون أن إصدار التعليمات والأوامر هو مـــن طبيعة عمل الرؤساء.

وفرق ماكس ويبر بين ثلاثة أنماط من السلطة في التنظيمات:

السلطة الكاريزمية Charismatic Authority

ويشير النمط الكاريزمي للسلطة إلى الخصائص والمواصفات الشخصـــية للقائد الإداري والتي تميزه عن غيره من الناس العاديين، فالقائـــد الكـــاريزمي أقرب في تصوير ماكس ويبر إلى الرجل الفائق Superman، وينطبـــق هـــذا الوصف على القيادات والزعامات السياسية التاريخية والمصلحين الاجتماعيين وغيرهم من الأفذاذ الذين أثروا الحياة السياسية والاجتماعية وكانـــت لهـــم تأثيراتهم البالغة على تنظيمات أو مجتمعات بأكملها. ويرى طارق حجي[30] أن الربط بين الكاريزما وبين الكفاءة الإدارية والتنظيمية غير صـــحيح في كـــل الأحيان، بل أن كثيراً من القادة ذوي الخصائص الكاريزميـــة قـــد أضـــروا تنظيماتهم وتسببوا في كثير من الكوارث المجتمعية، وعلى العكس فإن هنـــاك إنجازات هائلة حققها قادة عاديون لا يتمتعون بأي خصائص كاريزمية. وحيث يعتمد التنظيم ذو القائد الكاريزمي على قدرات وصفات ذلك القائد، فـــإن التنظيم يكون دائماً في حالة عدم استقرار ويتعرض لمخاطر شديدة إذا افتقـــد قائده أو تعرض لما يعوقه عن مباشرة أعماله. وكثيراً ما يقع الخلاف والصراع بين اتباع ذلك القائد الكاريزمي حيث يدعي كل منهم أنه أحق بخلافة القائـــد مما يعرض التنظيم – أو المجتمع – إلى مخاطر الانقسام والانهيار.

(30) راجع مقال طارق حجي " حديث عن الكاريزما" في صحيفة الأهرام بتاريخ 18 أغسطس 2001.

السلطة التقليديـــة *Traditional Authority*

وأساس السلطة في هذا النمط هو السوابق التاريخية والأمر الواقع، حيث يقبل الناس السلطة في الحدود التي اعتادوا التعامل معها على مر الأيام وبمـــا يتوافق مع العرف والتقاليد السائدة. ويتمتع القادة في هذا النمط التقليـــدي بسلطات نابعة من المراكز الاجتماعية التي آلت إليهم وفي الحدود التي تقرهـــا التقاليد والأعراف. ويقع في هذه الفئة من أنماط السلطة نظم السلطة الأبويـــة Patrimonial حيث يكون العاملون أو المرؤوسون تابعين خاضـــعين للقائـــد الأبوي يعتمدون عليه في الحصول على مقابل أعمالهم، والسلطة الإقطاعيـــة Feudal التي يتمتع فيها التابعون بقدر من الاستقلالية ولكن في إطار مايسمح به القائد ويوافق عليه.

السلطة الرشيدة – القانونية *Rational-legal Authority*

وهذا هو النمط الأكثر أهمية في تفكير ماكس ويبر ويرتبط مـــع نموذج " البيروقراطية"، وتأتي صفة الرشد Rational من ارتبـــاط الســـلطة بتحقيـــق أهداف وغايات حيث يعمل كل جزء في التنظيم وفق نظام محـــدد وآليـــات واضحة وكأنه ترس في آلة كبيرة. كذلك تأتي صفة القانونية في هذا النمط من السلطة نتيجة سيادة القواعد والسياسات التي يلتزم بها كل فرد في التنظيم.

الخصائص العامة للفكر التنظيمي التقليدي[31]:

1- تبني مفهوم " الآلة" في النظر إلى التنظيم حيث تكون كل عناصره مصممة وفق قواعد ومعايير محددة، وتكون حركة التنظـــيم وعناصـــره موجهـــة حسب إجراءات وتعليمات منصوص عليها في لوائح ونظم العمل. ومن ثم

(31) يهمنا التأكيد على أن مفهوم الفكر التقليدي لا يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر الزمن أي لا يعني التقليدي بالضرورة أنه قديم تحقق في الزمن الماضي، بل يشير مفهوم التقليدية إلى نمط من التفكير قد يكون ما يزال سائداً الآن ولكنه يتباعد عن معطيات العصر الحالي ولا ينسجم معها.

تكون نتائج حركة عناصر التنظيم [أي أنماط السلوك التنظيمي] معروفة مسبقاً ويمكن التنبوء بها بدقة.

2- تكريس الاهتمام في العناصر الهيكلية والمادية للتنظيم المتمثلة في النظم والإجراءات وقواعد الأداء وآليات الرقابة، ومن ثم يتحول التنظيم في الرؤية التقليدية إلى ورشة عمل تتكرر فيها الإجراءات وفق نظام محدد، وتغلب عليه سمات الانغلاق على الذات وعدم التأثر بالمتغيرات الخارجية.

3- محل التركيز والاهتمام في التنظيم هو " العمل " أو " الوظيفة" حيث يتم توصيف العمل بدقة لتوضيح الواجبات والمهام المطلوب تنفيذها وفق أسلوب محدد يلتزم به القائم بالأداء ولا يحيد عنه. ويصبح الأساس في إسناد الأعمال لأشخاص معينين هو التخصص والمهارات المتناسبة مع متطلبات العمل. إن الإنسان العامل في التنظيم وفق النظرية التقليدية يكون مقيداً ومحدود القدرة على الحركة والتصرف إلا في إطار التعليمات والإجراءات المصممة من إدارة التنظيم والواجب الالتزام بها في أداء العمل. إن نمط التنظيم التقليدي يقيد حرية الإنسان وسلوكه الشخصي ويحد من فرص نموه وتطوره بما قد يؤدي إلى تهديد الأساس الديمقراطي للحياة بشكل عام.

4- إن كفاءة التنظيم في النظرية التقليدية تتوقف أساساً على تكوينه الذاتي وما يجري بداخله من تفاعلات تطبيقاً للنظم والقواعد الموضوعة من جانب الإدارة. وتكون نتائج التنظيم كلها متوقعة في إطار الخطط والبرامج المعتمدة رسمياً. فالتنظيم التقليدي لا يتقبل فكرة النتائج غير المتوقعة ويرفض فسح المجال للاحتمالات، فهو تنظيم " محدد " Deterministic .

5- الإنسان في الرؤية التقليدية للتنظيم كائن رشيد Rational يعرف رغباته ومصالحه ويستطيع ترتيبها تنازلياً ويعمل فقط ما يحقق له هـذه المصـالح ويؤدي إلى تعظيم قيمتها Maximize. وبذلك لا تتوقع النظرية التقليدية [ولا تقر أيضاً] بأشكال السلوك التنظيمي الذي يبدو لها " غير رشـيد" مثل التباطوء في العمل أو الإضراب أو غير ذلك من أشـكال السـلوك المخالف لما تريده الإدارة وتوافق عليه. فكل تلك الأنماط السـلوكية في عرف التقليديين من دارسي التنظيم هي تصرفات غير رشيدة لا مكان لها في التنظيم المثالي الذي لا يقبلون غيره.(32) كذلك يفترض في هذا الإنسان الرشيد القدرة على الفصل بين حياته الخاصة ومتطلباتها ومشكلاتها وبـين واجباته الوظيفية، لذا نجد التنظيم البيروقراطي يؤكد أهمية عدم الخلط بين الأمور الشخصية والاهتمامات الخاصة لأفـراد التنظـيم ومسـئولياتهم ومهامهم الوظيفية. كما لا يقبل في الفكر التنظيمي التقليدي اعتمـاد أي اعتبارات شخصية أو اجتماعية في اتخاذ القرار، بل الأساس هو القواعـد والنظم الرسمية دون غيرها. وبذلك تستبعد النظرية التقليدية في التنظـيم تأثير القوى البشرية فيه وتعتبرهم من الأدوات المنفذة للخطط والـبرامج وفق القواعد والنظم دون أن يكون لإرادتهـا الذاتيـة دور في فعاليـات التنظيم. فالإنسان في التنظيم التقليدي آلة تنفذ ما يصـدر إليهـا مـن تعليمات ومن غير المقبول أو المتوقع أن تكون له مبادراته الخاصة أو رؤيته

(32) لهذا السبب كانت ثورة العمال ضد أساليب حركة الإدارة العلمية بقيادة فردريك تايلور من العلامات التاريخية في لفت الأنظار إلى خطأ الافتراضات التي تقوم عليها نظريات التنظيم التقليدية مما أدى إلى انحسار الأضواء عنها وبداية ظهور نظريات معدلة تراعي البعد الإنساني الواقعي.

لما يجب أن يكون عليه العمل، ودون أن يسمح له بأي مساحة للتفكير الذاتي والمناقشة أو المجادلة في شئون التنظيم. كل ما تتوقعه النظرية التقليدية من الإنسان في التنظيم أن يؤدي ما يطلب إليه من أعمال بالطريقة التي تم توضيحها له، وفي المقابل يحصل على الراتب أو المزايا المختلفة التي تقررها له الإدارة دون مناقشة. وفي الحقيقة فإن الرؤية التقليدية للتنظيم تكاد تلغي السلوك التنظيمي تماماً كظاهرة لها تأثير أو تستحق الدراسة. إن الإدارة التقليدية لا تنشغل كثيراً بقضايا البشر وسلوكهم بل هي تركز في الأساس على الجوانب المادية والآلية، أما البشر فعليهم السمع والطاعة.[33]

6- تتكوّن علاقات أطراف وعناصر التنظيم [وهي من مظاهر السلوك التنظيمي] وفق تخطيط تنظيمي محدد يلتزم خطوط الاتصال الرسمية ويعكس مستويات السلطة المختلفة، ويقيم الحدود والحواجز بين المستويات التنظيمية المتعددة بحيث يكون التدرج في الاتصال هو الأساس وتنعدم العلاقات الجانبية والاتصالات غير الرسمية أو التجاوز في اتصال المستويات الأدنى بمستويات خلاف الأعلى مباشرة لها. إن الاتصالات في التنظيم التقليدي تنحصر في شكل أوامر وتعليمات صادرة من المستويات

(33) يذكرنا هذا المنطق بالتفكير العسكري التقليدي والذي نشأت نظريات التنظيم التقليدية في إطاره، وقد استمر هذا المنطق حتى في العصر الحديث وكان سائداً في تفكير القيادات العسكرية المصرية حين وقعت هزيمة 1967، ثم لما تحول منطق القادة العسكريين وتغيرت نظرتهم إلى جنودهم واهتموا باختيارهم وتدريبهم وإتاحة الفرص لهم للابتكار والإبداع تحقق نصر 1973. وكان هذا بالضبط أحد أهم مجالات التحول في الفكر التنظيمي بشكل عام نتيجة تأثير علماء السلوك ودعاة تنمية العلاقات الإنسانية في المنظمات.

الأعلى إلى المرؤوسين في المستويات الأدنى ، وكذلـك تتضـح فـي التقاريـر والمعلومات [والشكاوى والتظلمات] الصاعدة من المرؤوسـين إلى رؤساءهم في المستويات الأعلى مباشرة وفق التدرج التنظيمي.

7- الاهتمام بالقيادة الإدارية باعتبارها القادرة على فهم متطلبـات التنظـيم وتسيير الأمور بما يحققها، لذا تركز النظريـة التقليديـة كـل القـوى والصلاحيات في فئة القادة الذين يستمدون قدرتهم على التأثير في السلوك التنظيمي من مناصبهم ومواقعهم التنظيمية الأعلى. وتعتمد تلك القيادات في توجيه أفراد التنظيم وجماعات العمل به [أي توجيه السلوك التنظيمي] على منطق السلطة والقوة، وتمـارس وظائفهـا بإخضـاع المرؤوسـين للتعليمات والنظم دون أن يكون لهؤلاء حق المناقشة أو الاقتراح والمبادرة بالرأي. وتكرس النظرية التقليدية منطق Centralization بكل ما يعنيه من تركيز سلطة اتخاذ القرارات في الفئة العليا من قيادات التنظيم و حصر وظائف إستراتيجية بذاتها تقوم بها وحدات مركزية تتبع قيـادة التنظـيم العليا.

8- الاهتمام غير العادي بتسجيل كافة المعـاملات والإجـراءات الرسميـة وتوثيقها في مستندات وحفظها في ملفات بحيث يكون تـاريخ التنظـيم مستكملاً يمكن الرجوع إليه في كل وقت. ولعل ما يؤكد هذا الاهتمام أن الفكر التقليدي يعتبر العمل هو أساس التنظيم وليس الإنسـان القـائم بالعمل، لذا لابد من تسجيل وتوثيق كل ما يتم من أعمال حتى لا تتوقف كفاءة التنظيم أو فعالياته على قدرة البشر على التذكر.

9- التأكيد على أهمية سمات تنظيمية رئيسية وتوفير مقتضيات تحقيقها مثـــل الدقة، السرعة، الاستمرارية، الوضوح، وغيرها من المميزات التي تســـعى التنظيمات عادة إلى اكتسابها. ويعتقد التقليديون أن فرص تحقـــق هـــذه المميزات تكون أعلى بتطبيق قواعد النظرية التقليدية وتوجهاتها.

إن هذه الخصائص المميزة للفكر التنظيمي التقليدي في العالم الغربي تعـــبر عن وجهة نظر سادت لفترات طويلة في أدبيات التنظيم والتطبيق الإداري في العالم كله. ورغم التحول الجذري عن هذه الأفكار بشكل عام نتيجة لكـــثير من المتغيرات والمؤثرات التي أتاحت الفرص لظهور رؤى أخرى عن التنظـــيم أكثر حداثة وواقعية، إلا أن النموذج التقليدي لا يزال قائماً في كـــثير مـــن المنظمات خاصة في الدول الأقل تقدماً وفي الكيانات الحكوميـــة والعســـكرية التقليدية . ولا يزال كثير من المسئولين في المنظمات يعتقدون في كفاءة وتميـــز النمط التقليدي للتنظيم. وتعود أهمية هذه الملاحظة إلى ضرورة ملاحظة هـــذا الفريق من الممارسين والتحوط لتأثيرهم في تشكيل التنظيمات ومحاولاتهم ضبط حركة السلوك التنظيمي وفق المفاهيم التقليدية. إن دراستنا للسلوك التنظيمي سوف تعطي عناية خاصة لتحليل دور القيادة الإدارية في تشـــكيل الســـلوك التنظيمي، ومن ثم فإن طبيعة التركيب الفكري للقادة وتوجهاتهم في النظر إلى التنظيم ونوعية النموذج [النظرية] التنظيمي الذي يعتمدونه كلـــها عوامـــل ذات تأثير في تشكيل وتفعيل السلوك التنظيمي ينبغي أخذها في الحسبان.

إذا حاولنا تقويم تلك النظريات التقليدية بإعمال المعيارين الأساسيين للتقويم وهما واقعية فروض النظرية وقدرتها على التنبوء، نصل إلى النتائج التالية:

1- يكشف تاريخ الدراسات التنظيمية عن ضعف الفروض القائم عليها الفكر التنظيمي التقليدي وعدم واقعيته لسببين رئيسيين هما النظرة المحدودة والآلية إلى الإنسان التي تجافي طبيعته وتبعد تماماً عن حقيقة السلوك الإنساني وتفاعلاته، وكذا استبعاد تأثير المناخ الخارجي وافتراض انحصار كفاءة التنظيم في عناصره الداخلية.

2- يثبت عدم صحة هذين الفرضين المحوريين في بناء النظرية التقليدية كل لحظة من خلال مشاهدة ما يجري في المنظمات المختلفة في كل العالم والتي لم يعد الفكر التنظيمي التقليدي قادراً على تفسيرها ناهيك عن التنبوء بها.

3- من جانب آخر، فإن النظرية التقليدية لا تتوقع إلا الالتزام بالخطط والقواعد الموضوعة ،.ومن ثم فإن التنبوء الأساسي للنظرية هو تحقق النتائج المستهدفة دون انحراف أو تعديل، ولكن الواقع يشهد أن الحياة التنظيمية تحفل بألوان النتائج غير المتوقعة وأشكال السلوك المناقض لتعليمات التنظيم ولعل أبرزها حركات العصيان والتمرد على قرارات الإدارة والإضرابات المتكررة التي تشهدها كثير من المنظمات في العالم بشكل يكاد يكون متكرراً. كل تلك النتائج لم تكن في حسبان النظرية التقليدية ومن ثم تفشل النظرية أيضاً على صعيد معيار التنبوء.إن حركة السلوك التنظيمي الفعلية، وتفاعلات أعضاء التنظيم وعلاقاتهم ونمو هذه

العلاقات وتطورها في اتجاهات قد تخالف الأنماط الرسمية التي حددها نموذج التنظيم التقليدي تقطع بأن ذلك النموذج غير قادر على تفسير حقيقة التنظيم وكيفية نشأة السلوك التنظيمي، ومن ثم فهو غير قادر على توفير المساعدة للإدارة في ضبط السلوك وهي الغاية الرئيسية التي تستهدفها القيادات الإدارية في كل تنظيم.

وقد تبلورت أهم الانتقادات الموجهة لنظريات التنظيم التقليدية من زاوية نظرتها إلى السلوك التنظيمي على النحو التالي:

1- عدم واقعية ما ذهبت إليه تلك النظريات من وضع مجموعة من المبادئ التي تلخص توجهاتها الأساسية وتعتبرها قابلة للتطبيق في جميع المواقف، حيث يقطع الواقع المشاهد بعدم صحة هذا الاتجاه نظراً لما يوجد من اختلافات في الظروف المحيطة والأوضاع الذاتية لمختلف التنظيمات، وذلك فضلاً عما يوجد بين تلك المبادئ من تناقض والتي أشار إليها عدد من دارسي التنظيم [34].

2- عدم واقعية الفروض التي بنيت عليها النظريات التقليدية للتنظيم من حيث غياب تأثير العنصر البشري أو افتراض الرشد الكامل في أعضاءه أو الانحصار في التكوين الداخلي للتنظيم وإمكانية الانعزال عن المناخ المحيط.

3- عدم واقعية ما ذهبت إليه النظريات التقليدية من إنكار وجود العلاقات الإنسانية واحتمالات الصراع الإنساني في التنظيم، حيث افترضت أن الجميع يلتزمون بالقواعد والتعليمات وقادرين على الفصل تماماً بين

(34) Herbert A. Simon, Administrative Behavior, New York: Macmillan, 1957

اهتماماتهم وأهدافهم الشخصية وبين واجباتهم والتزاماتهم التنظيمية، وتصوير الإنسان على أنه آلة Machine.

4- التركيز على الهياكل والأطر والنظم باعتبارها محاور التنظيم الوحيدة والنظر إلى التنظيم من موقف السكون Stagnant باعتبار ذلك هو الموقف الأمثل ، ومن ثم إغفال العمليات التفاعلية داخل التنظيم Interactive/Dynamic Processes والفشل في إدراك مواقف الحركة والتطور التنظيمية Organizational Dynamics.

تعديلات نماذج التنظيم التقليدية

بالنظر إلى العيوب الفكرية التي تشوب النموذج التقليدي للتنظيم، وبتأثير تنامي الاهتمام بقضايا العنصر البشري وتنمية العلاقات الإنسانية في المنظمات باعتبارها أساس محوري في رفع كفاءة الأداء، بدأت مجموعات من الدارسين في تصور نماذج معدلة للتنظيم تحاول تلافي أوجه القصور في الفكر التقليدي وتواكب حركة التطور الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع الحديث.

ويمكن القول أن الإضافات الرئيسية التي أدخلت على النموذج البيروقراطي | نموذج الآلة والنظام المغلق| تتمثل فيما يلي:

1- إعادة تصوير التنظيم باعتباره نظاماً مفتوحاً يتعامل مع المناخ المحيط ويتفاعل مع المتغيرات الحاصلة فيه.

2- إعادة الاعتبار إلى دور العنصر البشري في حركة التنظيم والتأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية واستثمارها كآلية ضرورية لتوجيه السلوك التنظيمي نحو أهداف وغايات المنظمة وإتاحة الفرص للعنصر البشري في المشاركة والتفاعل مع قضايا التنظيم.

3- إدراك أهمية التنظيم غير الرسمي الذي يوجد جنباً إلى جنب مع التنظيم الرسمي، ومحاولة بيان السبل لاستثماره وتوظيفه في إعادة تشكيل وتوجيه السلوك التنظيمي بدلاً من إنكار وجوده أو محاربته كدأب أصحاب الفكر التقليدي.

4- إضافة قدر من الواقعية في الفكر التنظيمي والتخفيف من حدة الرشد والمثالية اللتين افترضتهما النظرية التقليدية، وبذلك أصبحت النظريات المعدلة تتوقع وتتقبل حدوث نتائج غير مخططة وخارج نطاق القواعد والتوجهات التنظيمية الرسمية وذلك نتيجة لتفاعلات العلاقات البشرية وحركة التنظيمات غير الرسمية والانفتاح على المناخ الخارجي.

5- إدماج ظاهرة التعلم التنظيمي Organizational Learning في بناء نموذج للتنظيم يعكس الحالة الواقعية التي نشاهدها في التنظيمات الفعلية حين يعمد أفراد التنظيم إلى التعميم من المواقف التي تصرفوا فيها بشكل مناسب إلى المواقف التي لا يجوز فيها استخدام نفس السلوك، ومن ثم تظهر نتائج غير متوقعة ولا مرغوبة وذلك بعكس الفكر التنظيمي التقليدي الذي لم يكن هذا البعد الإنساني في الاعتبار.

وتعبر كتابات مرتون Merton[35] وسلزنيك[36] Selznick وجولدنر Gouldner[37] عن تلك الإضافات إلى النظرية التقليدية التي بزغت جميعها من فكرة واحدة هي محاولة إضفاء الواقعية على النموذج البيروقراطي التقليدي بإدخال أثر السلوك الإنساني والمتغيرات الخارجية.

---

(35) Robert K. Merton, Social Structure and Social Theory, Glencoe, Ill: The Free Press, 1949.
(36) Philip Selznick, An Approach to a Theory of Bureaucracy, ASR, 8 [1943], 47-54.
(37) Alvin Gouldner, Patterns of Industrial Bureaucracy, Glencoe, Ill: The Free Press, 1954.

تعديلات مرتون Merton على النظرية التقليدية

ركز مرتون على أثر فرض القواعد والتعليمات باعتبارها وسيلة مهمة لتحقيق أكبر قدر من الرقابة على سلوك أعضاء التنظيم وما يترتب على ذلك من " تجمد السلوك الوظيفي" حيث تصبح العلاقات في التنظيم أساساً بين الوظائف وليس بين الأفراد، كما تصبح القواعد والإجراءات الرسمية جزءاً من التكوين الذاتي لأفراد التنظيم يتمسكون بها لتجنب الخطأ أو المساءلة، كما تختزل عملية اتخاذ القرارات إلى تصميم صيغة حل معين يناسب فئة من الموضوعات ويكون القرار روتينياً لا يعتمد على التفكير أو الخلق والإبداع من جانب الأفراد. ويؤدي جمود السلوك الوظيفي إلى نتائج غير متوقعة لم تكن إدارة التنظيم تضعها في حسبالها وذلك نتيجة انحصار الأفراد في ذواقم وتصاعد رغبتهم في حماية أنفسهم والدفاع عن تصرفاتهم مما يجعل تعاملهم مع العملاء وفيما بينهم يتسم بالجمود والتردد والتقليدية والبعد عن الإبداع والابتكار، ومن ثم تتهاوى المميزات المفترضة في التنظيم البيروقراطي وتبدو سوءاته بوضوح.

تعديلات سلزنيك Selznick

من جانب آخر فإن سلزنيك أثار قضية تفويض السلطة كوسيلة تلجأ إليها إدارة التنظيم البيروقراطي لإحكام الرقابة على سلوك أعضاءه، فيتم زيادة جرعات التدريب للأفراد الذين فوضت إليهم السلطة لمباشرة أعمال متخصصة، وبالتالي يؤدي تفويض السلطة إلى انحصارهم وتركيزهم فقط على تلك المهام التي فوضت إليهم. وبينما يحقق تفويض السلطة مزايا للتنظيم نتيجة ارتفاع كفاءة الأداء في الأعمال المفوضة نتيجة التدريب والتركيز، فإن

التفويض في الوقت ذاته يؤدي إلى تفتيت التنظيم وتحويله إلى مجموعة من الجزر المنعزلة يهتم المسئول عن كل منها بإنجاز المهام التي فوضت إليه دون أن يبدي اهتمام بقضايا العمل التي لا تتصل مباشرة بمهامه. وبذلك تبـدو في الأفـق التناقضات بين الأهداف الجزئية لقطاعات التنظيم المنعزلة عن بعضها الـبعض وبين الأهداف العامة للتنظيم ككل. ويترتب على تلك النتائج غير المتوقعة أن تزداد الشقة بين الإنجازات الفعلية وبين الأهداف المرجوة للتنظـيم. ويـرى سلزنيك أن تفويض السلطة في التنظيم البيروقراطي وقد قصد به أن يكـون أداة للرقابة لضمان تحقيق أهداف التنظيم العامة، إلا أنها تؤدي إلى حـدوث نتائج غير مقصودة يكون لها آثارها السلبية على التنظيم.

تعديلات جولدنر *Gouldner*

اكتشف جولدنر أن نظم الرقابة في التنظيم البيروقراطي وإن كانت تهدف إلى تحقيق التوازن والاستقرار في التنظيم، إلا أنها في نهايـة الأمـر تـؤدي إلى الإخلال بهذا التوازن نتيجة فقد أفراد التنظيم الإحساس بعلاقـات القـوة في التنظيم حيث يخضع الجميع لذات القواعد والتعليمات، ومن ثم يكتفي الأفراد بأداء الحد الأدنى من العمل الذي يضمن لهم الالتزام بما تتطلبه قواعد العمـل ونظم الرقابة، ويتوقف الناس عن محاولة بذل جهد أكبر، الأمر الـذي يـدفع الإدارة إلى تكثيف الرقابة لمحاولة تحسين نتائج الأداء وتستمر الـدورة بـأن يتقوقع العاملون مرة أخرى في حدود ما تفرضه التعليمات من حـدود دنيـا للأداء في محاولة منهم لتجنب الخطأ والوقوع تحت طائلة المساءلة وهكذا.

لقد تجلت مساهمات هذا الفريق من الباحثين في تطوير مفهوم أكثر واقعية عن التنظيم وإحداث نقلة نوعية في النموذج البيروقراطي تسـتوعب قـدراً

ملموساً من الفكر الحديث المبني علـــى إدراك حقـــائق الســـلوك الإنســـاني والتفاعلات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم وتأثيرات ذلك كله على عمليات تشكل وتفعيل السلوك التنظيمي ومن ثم النتائج التي يمكن للتنظيم تحقيقهـــا. وقد تبلور كـــل ذلـــك في إنتـــاج " **النمـــوذج البيروقراطي المعـــدل**" Modified Bureaucratic Model الذي يرى أن التنظيم يتضمن العناصر التالية:

- أهداف وغايات محددة على مستوى التنظيم وقطاعاته ووحداته المختلفة.
- مجموعة من الوظائف والمهام محددة بشكل رسمي وموضوعي.
- هيكل تنظيمي رسمي يوضح خطوط السلطة وتدرجها.
- تحديد رسمي لشبكة العلاقات وخطوط الاتصالات بين قطاعات التنظـــيم وأعضاءه.
- نظم شاملة من القواعد والتعليمات الرسمية تحدد أساليب العمل وأســـس توزيع المهام ومعايير تقويم الأداء.
- خطوط اتصالات وشبكات من العلاقات والتفاعلات الاجتماعيـــة غـــير الرسمية [غير المخططة من قبل الإدارة] تلعب دوراً مهماً ومكملاً لشـــبكة الاتصالات الرسمية.
- فرص لبناء الولاء وتنمية الانتماء للتنظيم من خلال فتح مجالات المشاركة للأفراد في بحث المشكلات والمساهمة في حلها، وتوفير الحوافز المؤديـــة إلى اندماجهم في أعمالهم وتقليل التناقضات بين أهدافهم الشخصية وأهـــداف التنظيم العامة.

إن الفرق الأساسي بين النموذج البيروقراطي التقليدي وبـين النمـاذج المعدلة أن تلك الأخيرة قد أدخلت العنصر الإنساني والسلوك البشري كمتغير محوري يسهم في تحديد السلوك التنظيمي وذلك نتيجـة إسـهامات العلـوم السلوكية في الكشف عن محددات السلوك الإنساني وحقيقة اختلاف دوافـع واتجاهات وخبرات الأفراد مما يجعل استجاباتهم لمتطلبات التنظيم بطرق مختلفة وقد تكون متناقضة.

نظريات العلاقات الإنسانية في التنظيم

تعتبر نظريات التنظيم المستندة إلى أفكار العلاقات الإنسـانية بدايـة التطور نحو الدراسة الجادة للسلوك التنظيمي في المنظمـات مـن خـلال الإدراك الواعي بأهمية التكوين النفسي والاجتماعي لأفراد التنظيم وأنماط العلاقات والتفاعلات بينهم وتأثيره على توجهاتهم نحو المنظمة والعمـل، ومن ثم تأثيره على نتائج الأداء. وقد بدأت تلك الاهتمامات النظرية نتيجة الملاحظات التي أفرزتها دراسات مجموعة من أساتذة الاجتمـاع لمحـددات الإنتاجية في شركة ويسترن إليكتريك عرفت باسم " دراسات هوثـورن The Hawthorne Studies[38] والتي تمت بناء على طلب الشركة لمحاولـة التأكد مما إذا كانت المفاهيم التقليدية القائمة على أفكار حركة الإدارة العلمية لا تزال هي المحددة للكفاءة الإنتاجية في مواقع العمل. وقد تـبين البـاحثون وعلى رأسهم إلتون مايو Elton Mayo الأستاذ بجامعة هارفـاردHarvard مجموعة النتائج المهمة التالية:

(38) The Western Electric [Hawthorne Works] Studies [1923-1933] Cicero,, ILL.

1- أن ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وغيرها ليست هي المحدد الرئيسي لكفاءة العمل ومستوى الإنتاجية وذلك على عكس ما كانت حركة الإدارة العلمية تؤكده.

2- أن أنماط القيادة الإيجابية المتفهمة لظروف العاملين والمتفاعلة معهم من خلال الاتصالات المفتوحة وإتاحة الفرص للمشاركة تحقق طفرات هائلة في معنويات العاملين ومن ثم تحسين ملموس ومطرد في إنتاجيتهم.

3- أن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دوراً رئيسيا في حفز الأفراد وشعورهم بالرضا، وبالتالي تحسين إنتاجيتهم.

4- أن توزيع العمل على أساس التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة أو أعلاها إنتاجية.

5- أن العاملين في التنظيم لا يسلكون ويجابهون مطالب العمل ومواقف الإدارة وسياساتها كأفراد منعزلين – كما كانت النظريات التقليدية تتصور – بل هم يتصرفون كجماعات تنشأ بينهم روابط تنمي عوامل التكاتف والتشابك Networks .

6- أن العلاقات الاجتماعية بين العاملين وتيسير التفاعل فيما بينهم داخل وخارج مكان العمل له تأثير مهم في تشكيل توجهاتهم نحو العمل وتحسين مستويات الإنتاجية.

وقد جاءت نهضة حركة العلاقات الإنسانية في أعقاب الشعور المتزايد بما أحدثته حركة الإدارة العلمية من أضرار بالغة تمثلت في ظروف العمل غير الإنسانية والثورات العمالية المتكررة ضد تلك الأساليب غير الإنسانية التي برع فردريك تايلور وأتباعه في تطبيقها سعياً وراء زيادة الإنتاج بإعمال مفاهيم التخصص الدقيق ودراسات الوقت والحركة . وقد دعت تلك المشكلات بعض الباحثين لدراسة وتحليل الفجوة بين أسس ومعايير إدارة

التنظيم وفق مفاهيم الإدارة العلمية من ناحية،وأنماط سلوك العاملين الفعلية في مواقع العمل من ناحية أخرى. وقد عزز هذا الاتجاه لدى الباحثين التقدم الذي حدث في العلوم السلوكية ومنها علم النفس ونمو مدرسة فرويد على سبيل المثال Freud وظروف الحرب العالمية الأولى وحالات الكساد التي أعقبتها. وقد أرجع إلتون مايو هذه الفجوة إلى الآثار التي أحدثتها تطبيقات الإدارة العلمية [النموذج التقليدي للتنظيم] من إهدار للهياكل الاجتماعية والتركيز على الاعتبارات المادية دون الجوانب الإنسانية في العمل.

نتائج دراسات هوثورن

وفي دراسات هوثورن الشهيرة أكد إلتون مايو هذه الملاحظة بنتائج البحث الميداني التي أوضحت ما يلي:

1- أن جماعات العاملين توفر الدعم لأفرادها في مواجهة ضغوط الإدارة من أجل زيادة الإنتاج باستمرار تطبيقاً لدعاوى حركة الإدارة العلمية، وأن العمال يقاومون هذه الضغوط بأساليب مختلفة.

2- أن العاملين لا يستجيبون لأنواع الحوافز التي روّجت لها النظرية التقليدية مثل الأجور الحافزة عند زيادة الإنتاج، بل إنهم أكثر تطلعاً واستعداداً للاستجابة لحوافز اجتماعية توفرها لهم جماعات العمل التي يرتبطون بها [التعاون، التكافل، المساندة وقت الشدة...].

3- أن العوامل النفسية والاجتماعية في مواقع العمل أكثر تأثيراً في معنويات العاملين – ومن ثم إنتاجيتهم – من العوامل والمحددات المادية التي اعتمدت عليها أفكار التنظيم التقليدي وحركة الإدارة العلمية. فقد ركزت النظرية التقليدية على الهيكل الرسمي دون الهيكل الاجتماعي غير الرسمي الذي ينشأ بين العاملين، كما اهتمت بتوضيح دور القيادة الرسمية

دون النظر إلى الأنماط غير الرسمية من القيـــادة Informal Leadership والتي تنشأ من بين العاملين أنفسهم وباختيارهم ويكون لها تأثير أوضح في توجيه سلوكهم يتفوق على تأثير القيادة الرسمية.

4- إن التنظيم ليس مجرد مجموعة من الوظائف والعناصر يتم تصميمها بإرادة فوقية، ولكنه في الأساس نظام اجتمـــاعي Social System يختلـــف في مفاهيمه وأسسه عن التصور التقليدي على النحو التالي:

- إن التنظيم هو في الأساس نظام اجتماعي وليس مجرد مجموعـــة مـــن الوظائف والعناصر الفنية.
- يتحرك الناس ويعملون بتأثير دوافع متعددة ولـــيس مجـــرد الـــدافع الاقتصادي.
- لا يتصرف البشر في جميع الأحوال وفق المنطق الرشيد والحســـابات العقلانية، بل هم أيضا يشعرون بمشاعر وينفعلون بعواطف قد تبـــدو غير رشيدة.
- هناك درجة عالية من التفاعل والتداخل بين أعضاء التنظـــيم الـــذين يتصرفون في أحيان كثيرة وفق اعتبـــارات اجتماعيـــة قـــد تخـــالف توجهات الإدارة وتفضيلاتها.
- تمثل جماعات العمل غير الرسمية عنصراً مهمـــاً في توجيـــه الســـلوك التنظيمي بدرجة قد تزيد في أحيان كثيرة عن تأثير الإدارة.
- يمارس الناس أعمالهم بطرق وأساليب لا تنحصر فقط فيما حددتـــه أوصاف الوظائف المعدة من قبل الإدارة، بل يتصرفون بوحي خبراتهم ودوافعهم وإدراكهم لما يحقق مصالحهم.

- ليس هناك ارتباط آلي بين حاجات الأفراد وأهداف التنظيم، بل قد توجد حالات من التناقض بينهم.
- تشمل قنوات الاتصالات الفعلية في التنظيم مسائل العمل ومتطلباته الرسمية وكذا العلاقات الشخصية وتعكس مشاعر الناس وعواطفهم.
- على القيادة الإدارية تعديل أساليبها لتستوعب الاعتبارات الإنسانية في العمل.
- يؤدي تحسن الروح المعنوية للعاملين إلى تحسين إنتاجيتهم.
- تحتاج الإدارة إلى ممارسة قدر مهم من المهارة الاجتماعية وليس فقط المهارات الفنية حتى تنجح في إدارة السلوك الاجتماعي.

وتختلف هذه التصورات عن مفاهيم النموذج التقليدي التي روّجت لأفكار أن الناس يعملون بالدرجة الأولى لإشباع حاجاتهم الاقتصادية، وأنه لا يوجد تناقض بين الأهداف الشخصية للأفراد والأهداف العامة للتنظيم، كما أن الناس يتصرفون في مواقع العمل وفق منطق رشيد يهدف إلى تعظيم الفوائد التي يحصلون عليها من التنظيم، وأنهم يعملون كأفراد منعزلين لتحقيق رغباتهم الفردية.

ولعل من أبرز الفروق بين النموذج التقليدي للتنظيم ونموذج العلاقات الإنسانية أن الفكر التنظيمي التقليدي حين تعامل مع الإنسان باعتباره عنصراً من عناصر التنظيم ركز فقط على الجوانب الفسيولوجية فيه أي قدراته الجسمانية وإمكانياته على أداء الأعمال الموكلة إليه باستخدام قواه العضلية. بينما اتجه نموذج العلاقات الإنسانية إلى تأكيد أهمية التكوين النفسي والاجتماعي للإنسان والتأكيد على قدراته الفكرية والذهنية وتأثير الحاجات

الاجتماعية في تشكيل سلوكه واستجاباته لمطالب التنظيم. وقد كشفت حركة العلاقات الإنسانية عن الأهمية الكبرى لجماعات العمل وتأثيرهـا الكـبير في تشكيل السلوك التنظيمي بينما أهدر النموذج التقليدي هذا الجانـب تمامـاً وتعامل مع العنصر البشري كأفراد منعزلين لا يربطهم رابط، بـل حاربـت الإدارة الملتزمة بالفكر التقليدي توجهات العاملين للتجمع والتقارب واعتبرت تكوين جماعات العمل غير الرسمية نوعاً من التآمر ضد التنظيم ينبغي معاقبة من يرتكبونه.

نظريــــة X , Y

قدم دوجلاس مكروجر[39] نظرية تقوم على مفهوم تأثير فلســفة الإدارة في تصرفاتها وأساليب تعاملها مع عناصر التنظيم. وأكد مكروجر أن ســلوك أعضاء التنظيم يتحدد جزئياً كنوع من الاستجابة أو رد الفعل لسلوك الادارة وتصرفاتها، ومن ثم يرى مكروجر أن السلوك التنظيمي يتأثر بنمط الفلســفة التي تؤمن بها إدارة التنظيم. وتتحدد عناصر نظرية الفلسفة الإداريــة الــتي صاغها مكروجر في شكل عنوان مثير هو" نظرية X ونظريــة Y" في المفــاهيم التالية:

1- يعمل كل مدير وفق إطار فكري خاص به [نظريــة] تحكــم تصــرفاته وتعاملاته مع عناصر التنظيم في مواقف العمل المختلفة.
2- تشكل نظرة المدير إلى العنصر البشري وأسس تحديد السلوك الإنســاني عنصراً مهماً في إطاره الفكري.

(39) Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, New York: McGraw-Hill, 1960.

تتبلور نظرة المدير الملتزم بالفكر التنظيمي التقليـــدي في شـــأن العنصـــر البشري في مجموعة الفروض التالية| نظرية X |:

- أن الإنسان العادي يتصف بكراهية متأصلة للعمل ويحاول تجنبه إذا تمكن من ذلك، فالإنسان بطبيعته كسول لا يحب العمل.
- أن الوسيلة الفعالة في التعامل مع هؤلاء العمال الكسالى بطبعهم أن يجبروا على العمل، ومن ثم تصبح الرقابة اللصيقة مهمـــة في ضـــمان التـــزامهم بالأداء، كما أن التهديد بالعقاب هو الحافز الأكثر فعالية مـــع العنصـــر البشري، حيث يميل العمال إلى التراخي والتكاسل إذا ضعفت الرقابـــة أو خفت حدة التهديد بالعقاب.
- يفضل الإنسان العادي [الكسول] أن يتلقى التوجيه والإرشاد تفصيلاً ممن يقوده في العمل متجنباً تحمل المسئولية، وهو عادة قليل الطموح يهدف في الأساس إلى تأمين نفسه وتأكيد الاستقرار والأمان.
- يعمل الإنسان من أجل إشباع رغباته الاقتصادية ومن ثم يكـــون الأجـــر والحوافز المالية الأساس في حفزه على العمل.

ولنا أن نتصور أسلوب المدير المؤمن بتلك الصورة عن العنصر البشري في كيفية تعامله مع أعضاء التنظيم وأساليبه في توجيه السلوك التنظيمي. إن مثل هذا القائد الإداري سوف يلتزم نمطاً يتصف بالمركزيـــة الشـــديدة واعتمـــاد أساليب التوجيه بالأوامر والتعليمات، وإلزام العاملين بأســـاليب وإجـــراءات محددة في الأداء، ورفض أي صور للتفاعل الاجتماعي بينهم، وتأكيد النزعـــة الفردية في التعامل معهم، وتغليب الحوافز السلبية القائمـــة علـــى التهديـــد بالعقاب. وتصبح معايير الحكم على كفاءة الفرد في مثل هذا النموذج هـــي

مدى انصياعه لتعليمات القيادة الإدارية وقدرته على الالتـــزام بالتعليمـــات وإطاعة الأوامر دون إبداء آراء مخالفة أو حتى محاولـــة الـــتفكير المســـتقل. وتتماشى تلك الصورة تماماً مع أسس وفروض النموذج البيروقراطي التقليدي الذي ساد في كثير من المنظمات العسكرية والحكومية لفترات طويلة.

نظريـــــــة Y

وعلى الجانب الآخر، يقدم مكروجر نموذج القائد الإداري المتوجه بفكر العلاقات الإنسانية | نظرية Y | على النحو التالي:

- أن الإنسان لا يكره العمل بطبيعته، وإنما يعتبر بذل الجهد المادي والذهني في العمل شيئاً طبيعياً كاللعب والراحة.
- يتوقف سلوك الإنسان تجاه العمل | والتنظيم وقيادته| على عوامل متعددة قد تحفزه على الأداء والإقبال على العمل حين يستشعره مصدراً للرضـــا والفوائد الإيجابية، وقد يؤديه متطوعاً غير منتظر لعائد أو مكافـــأة، وقـــد تنفره تلك العوامل من العمل وتصده عنه وتجعله يحـــاول تجنبـــه وتقييـــد جهوده إلا تحت الضغط.
- تؤثر سياسات الإدارة وأساليبها في تصميم التنظيم وترتيب مناخ العمـــل الداخلي ومعاييرها في التعامل على توجهات العاملين بالنسبة للعمل .
- إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليستا الوسيلتين الوحيدتين للتـــأثير على السلوك التنظيمي، بل إن الإنسان سوف يعتمد على الرقابة الذاتيـــة ويجتهد في تحقيق ما يقتنع به من أهداف دون حاجـــة لوجـــود الرقيـــب الخارجي.

- يسعى الإنسان إلى تحقيق حاجات متعددة من خلال العمل ومنها حاجاته النفسية والاجتماعية والرغبة في تأكيد الذات Self-actualization حسب نظرية ماسلو عن هرم الحاجات[40].

وقد أوضحت نظريةY] [أن الإنسان يتعلم من الظروف المحيطة به ومن خبراته أهمية تحمل المسئولية ويسعى إلى المواقف التي تتيح له فرص مباشرة مسئوليات معينة وتحقيق طموحه إلى التقدم. وتمثل ظاهرة التعلم Learning عاملاً مهماً في تشكيل السلوك حيث يميل الفرد إلى تكرار السلوك الذي نتج عنه فوائد ومميزات إذا تكررت ذات الظروف، كما يعمد إلى تجنب السلوك الذي أدى إلى مشكلات أو مضار[41]. كما بينت النظرية أن الإنسان يتمتع بالقدرة على استخدام الفكر والخيال في حل المشكلات التنظيمية وابتكار الحلول حين تتاح لهم فرص المشاركة والتعبير عن الرأي. وبذلك فإن قدراً كبيراً من المسئولية يقع على إدارة التنظيم لاستثمار طاقات البشر الذهنية وإطلاق إبداعاتهم الفكرية لتحقيق أهداف التنظيم.

ويركز مكروجر خلاصة رؤيته لكيفية تشكيل السلوك التنظيمي بأن العامل الأهم في تحقيق المستوى الأعلى من الأداء والإجادة في تحقيق أهداف المنظمة والرضا للعاملين فيها هو مدى نجاح الإدارة في بناء الثقة وتمتين فرص التكامل بين أهداف التنظيم والأهداف الشخصية للعاملين. ويكون على الإدارة توضيح أهداف التنظيم ومتطلبات الأداء للأفراد، وبيان الإنجازات المطلوبة منهم وإتاحة الفرص لهم للمناقشة والمشاركة بالرأي في صياغة مهام

(40) Abraham Maslow, Motivation and Personality, New York: Harper, 1954.

(41) يطلق Thorndike تعبير قانون الأثر Law of Effect على هذا الميل ، راجع
Edward L. Thorndike, Animal Intelligence, New York: Macmillan, 1911.

العمل واختيار أساليبه، ودعم إمكانيات وآليات الرقابة الذاتية، ثم تقويم الأداء بالحكم على النتائج.

نقد تعديلات النماذج التقليدية

برغم الإضافات والتحسينات التي أدخلتها النمـــاذج المطـــورة للفكـــر البيروقراطي التقليدي ومنها نماذج مرتون وســـلزنيك وجولـــدنر وغيرهـــم وكذلك نماذج العلاقات الإنسانية، فإن الرؤية التي تقدمها تلك النمـــاذج لا تزال تعاني من بعض أوجه القصور خاصة من زاوية تفهم السلوك التنظيمـــي وإمكانيات التأثير فيه وفق تلك النماذج. وقد تركزت الانتقادات الموجهة إلى تلك المحاولات فيما يلي:

- لا تزال تلك النماذج تنطلق من المفهوم التقليدي للتنظيم الذي يكـــرس فكرة الهيكل Structure وكونه الأساس المحوري الذي تستند إليه كافـــة العناصر التنظيمية الأخرى بما فيها العنصر البشري.
- برغم إدخال مفاهيم السلوك الإنساني في بناء نماذج أكثر واقعية للتنظيم، إلا أن تلك النماذج لا تزال تتعاطى مفهوم التنظيم من موقـــع الســـكون والبحث عن التوازن كغاية وليس من مواقع الحركـــة والتجـــدد وإدارة التغيير.
- لم تحدث نماذج التنظيم البيروقراطي المعدلة تغييرات تذكر في تعاملها مـــع عناصر الإجراءات وضرورة التسجيل المستندي للعمليات وغيرهـــا مـــن السمات التي تميز بها النموذج البيروقراطي التقليدي والتي تجافي إلى حـــد بعيد الواقع التنظيمي المشاهد وتطورات التقنية ونظم الاتصـــالات الـــتي قللت الحاجة إلى تلك الأساليب الورقية في التسجيل.

- جاء اهتمام النماذج المعدلة بالعلاقات الإنسانية مشوباً بالرغبة في تحسين أوضاع العاملين الذين تضرروا لفترات طويلة من ممارسات خبراء الإدارة العلمية وعانوا من إهمال شديد نتيجة إغفال النموذج البيروقراطي التقليدي لهم، ومن ثم لم يترجم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية إلى تحليل موضوعي يبرز حتمية التعامل مع العنصر البشري باعتباره محور الارتكاز في بناء التنظيم الفعال. كما استند دعاة العلاقات الإنسانية في التنظيم إلى رؤى عن السلوك الإنساني ودوافعه مستمدة من نظرية هرم الحاجات لماسلو Maslow بكل ما فيها من قصور وعيوب نظرية.

المدخل السلوكي في نظريات التنظيم

مع تزايد أهمية المنظمات في المجتمع وتأثيراتها الإيجابية والسلبية في مختلف مجالات الحياة ، وبالنظر إلى عدم قدرة النموذج البيروقراطي التقليدي تقديم منهجية مفيدة لإدارة السلوك التنظيمي وضبطه بما يتوافق مع الأوضاع التنظيمية والبيئية السائدة،ومع التطور الذي حدث في مجال الدراسات السلوكية وتكامل ما أطلق عليه مع بدايات الخمسينيات من القرن الماضي تعبير " العلوم السلوكية " The Behavioral Sciences ، فقد برزت في أدبيات التنظيم مجموعة من النماذج [النظريات] تقدم تفسيرات مختلفة لظاهرة التنظيم وتطرح مداخل أشمل وأرحب في التعامل مع عناصره وتستند في الأساس إلى المدخل السلوكي بدرجة واضحة[والذي يعتبر امتداداً وتطويراً لمدرسة العلاقات الإنسانية].

أهم ملامح المدخل السلوكي للتنظيم

- أن التنظيم الرسمي كما صوره النموذج التقليدي لا يوفر المنـــاخ الملائـــم لنشأة ونمو وتطور السلوك التنظيمي بالشكل الذي تستهدفه المنظمـــات. وبالتالي تفرد نماذج المدخل السلوكي مساحة مهمة من الدراســـة لفهـــم حركية التنظيم غير الرسمي Informal Organization وكيفية إدماجـــه في بناء التنظيم واستثمار تأثيراته في تشكيل السلوك التنظيمي .
- يتوقف السلوك التنظيمي إلى حد بعيد على أنماط الســـلوك الإنســـاني في التنظيم فضلاً عن تأثره بعناصر التنظيم الأخرى غير البشرية وأهمها التقنية والمناخ الخارجي، أي أن السلوك التنظيمي هو في النهاية محصلة لتفاعـــل عناصر التنظيم الذاتية والمؤثرات الخارجية ذات العلاقة.
- تشكل الخصائص النفسية والاجتماعية والثقافية للموارد البشرية مصـــدر التأثير الأهم في تشكيل السلوك الإنساني ومن ثم السلوك التنظيمي، وذلك على العكس من النموذج التقليدي الذي كان يركز علـــى الخصـــائص الفسيولوجية للإنسان وما يتمتع به من قدرات جسمانية وعضلية. وبذلك تصبح دراسة تلك الخصائص مدخلاً مهماً لفهم ظواهر السلوك التنظيمي ومن ثم محاولة التأثير فيها وتوجيهها بما يتوافق وأهداف الإدارة.
- تمثل البيئة الخارجية أحد أهم عناصر التأثير في تكوين السلوك التنظيمي من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على التنظيم بما تتيحه من فرص وتفرضه من التزامات وتحيطه بمهددات ومخاطر. ونتيجة لـــذلك تصـــبح دراســـة الظروف المناخية بالتنظيم ومحاولة تتبع آثارها على عناصر التنظيم مصدراً مهماً للمعلومات عن دوافع السلوك التنظيمي واتجاهاته وكـــذا أســـاس لمحاولات السيطرة عليه وتوجيهه.

ونتيجة لتركيز نماذج التنظيم ذات البعد السلوكي على العنصر البشـــري والاهتمام بدراسة مصادر تكوين وتطور السلوك الإنساني في التنظيم [السلوك التنظيمي]، فقد اتجهت إلى اقتراح مداخل من شأنها إتاحة فرص أكبر للعنصر البشري للمشاركة في الحياة التنظيمية وممارسة صلاحيات أوضح تسهم في تشكيل السياسات والعمليات واتخاذ القرارات ذات التأثير على نتائج الأداء وما يحققه التنظيم من إنجازات. ومن هذه المداخل "المشـــاركة في الإدارة" Participative Management و"الإدارة بالأهــــــــداف" Management by Objectives والتي اتخذت في السنوات الأخيرة اتجاهـــاً جديداً يدعو إلى مزيد من الشفافية في إتاحة المعلومـــات الماليـــة والإنتاجيـــة للعاملين ومن ثم تحميلهم المسئولية في البحث عن سبل تحسين الأداء والأرباح وهو مايسمى بـــ"إدارة الكتاب المفتوح Open Book Management"[42].

وتتخذ النماذج الحديثة من مفهوم " النظام المفتوح" إطاراً لاحتـــواء عناصـــر التنظيم وبيان حركة أجزاءه الداخلية وتفاعلاته مع المناخ الخارجي. ونقـــدم فيما يلي عرضاً لبعض أهم تلك النماذج:

نموذج التنظيم الاجتماعي

من الأمثلة المهمة على المدخل السلوكي نموذج "التنظـــيم الاجتمـــاعي" الذي قدمه باك Bakke[43] والذي يضم المفاهيم المحورية التالية:

- أن التنظيم في حقيقته هو نظام اجتماعي بالدرجة الأولى يتكوَّن أساساً من الأنشطة أو العلاقات الاجتماعية بين أعضاءه.

(42) Jack Stack and Bo Burlingham, the Great Game of Business, 2002.
(43) Wight Bakke, Bonds of Organization, New York: Harper, 1950.

- أن التنظيم نظام مفتوح يحصل على الموارد اللازمة له من المجتمع المحيط، والتي تشكل مقوماته المالية والبشرية والمادية والفكرية. وتمثل عمليات الحصول على الموارد وصيانتها وضبط استخداماتها عنصراً مهماً في تكوين التنظيم وتحديد توجهاته. كما تلعب الموارد دوراً إيجابياً في التأثير على عناصر التنظيم الأخرى بحسب توفرها وخصائصها الذاتية وما تتيحه من إمكانيات للحركة والإنجاز. كذلك تسهم الموارد في تحديد طبيعة التنظيم من خلال تقييدها لأنواع وحدود الأنشطة التي يمكن للتنظيم القيام بها.

- يعبر ميثاق التنظيم The Organizational Charter عن أهدافه وغاياته وما يميزه عن غيره من التنظيمات ويوضح شخصية التنظيم وهويته، وبالتالي يؤثر في السلوك التنظيمي.

- يمارس التنظيم عدداً من الأنشطة أو العمليات بغرض الحصول على الموارد وصيانتها وتنميتها واستغلالها في إنتاج المخرجات التي يطلبها المجتمع [المناخ المحيط]. ويرى Bakke أن تعبير " الأنشطة" يشمل كل أنواع السلوك الإنساني التي تتم في التنظيم والتي تتضمن السلوك الرسمي الذي يتفق مع توقعات التنظيم بشأن ما يجب على أعضاءه القيام به،وكذا السلوك غير الرسمي الذي يحقق رغبات الأفراد وتصوراتهم عما يجب عليهم أداءه من أعمال والكيفية التي يتم بها الأداء. كما يضم السلوك الذي يترتب عليه ردود أفعال من الآخرين وأنواع استجاباتهم، والسلوك المقبول أو المشروع Normal وكذا أشكال السلوك المنحرف Deviational .

- ويرى Bakke أن الأنشطة في التنظيم تنقسم إلى أنواع مختلفة منها الأنشطة المميزة والتي تختص بتحديد وتطوير ميثاق التنظيم وإبراز تميزه،

والأنشطة الحيوية التي تساعد التنظيم على البقاء Survival وهي المتعلقة بالحصول على الموارد وصيانتها وإعدادها للاستخدام وتحويلها وتجديدها، وأنشطة الإنتاج و خلق القيم Value Creation في شكل سلع أو خدمات، ثم أنشطة الرقابة للإشراف على الأداء والتنسيق بين أجزاء التنظيم، وأخيراً أنشطة المحافظة على توازن التنظيم واستقراره وأبرزها الأنشطة القيادية والإدارية العليا الموجهة لحل المشكلات واتخاذ القرارات.

- يتحقق للتنظيم التكامل والتناسق بين أجزاءه وعناصره المتفاعلة من خلال إعمال فكرة الروابط التي تحقق التداخل والاعتماد المتبادل بين تلك الأجزاء والعناصر من خلال تدفق العمليات والأنشطة، أي أن Bakke قد تنبه مبكراً إلى أهمية العمليات Processes كأداة للوصل والربط بين أجزاء التنظيم وهو ما تبينه الفكر الإداري المعاصر ويروج استخدامه وفق تقنية " إدارة العمليات أو الإدارة بالعمليات" Process Management.
- يتفاعل التنظيم مع غيره من وحدات [تنظيمات] المجتمع ويتساعد معها من أجل تحقيق أغراضه [وأغراضها].

نموذج التناقض بين الفرد والتنظيم

قدم هذا النموذج كريس أرجيرس Argyris[44] لتفسير السلوك الإنساني في التنظيم ومن ثم التنبوء به وإمكان التحكم فيه أو السيطرة عليه.[45] ويشير النموذج إلى تفاعل عدة عوامل في إنتاج السلوك التنظيمي وتشكيله وتطويره تتبلور في مجموعات ثلاثة:

(44) Chris Argyris, Understanding Human Behavior in Organization, One View Point, in Mason Haire, Modern Organization Theory, New York: Wiley, 1959, pp. 115-154.

(45) ما نطلق عليه في هذا الكتاب " إدارة السلوك التنظيمي".

1- عوامل فردية تتعلق بالتكوين النفسي والاجتماعي وخصائص الشخصية الإنسانية للأفراد أعضاء التنظيم.

2- عوامل اجتماعية تعكس أثر جماعات العمل والتفاعلات غير الرسمية بين أعضاءها.

3- عوامل تنظيمية رسمية تعكس هيكل التنظيم وميثاقه وسياساته وأهدافه وغاياته وغيرها من أبعاد التنظيم الرسمي.

وبذلك يحض نموذج أرجيرس على أهمية أن تشمل دراسة السلوك التنظيمي محاور ثلاثة:

- دراسة محددات السلوك الفردي .
- تأثير الجماعات الصغيرة وديناميكيتها Group Dynamics .
- دراسة حركية وسلوك التنظيم كله كمحصلة لتفاعل أجزاءه ومستوياته المختلفة.

ويعتبر مدخل أرجيرس توجهاً مخالفاً لنموذج التنظيم التقليدي الذي انحصر فقط في البعد الثالث مغفلاً بعدي الفرد والجماعة. و يمكن تركيز المحاور الثلاثة في محورين أساسيين هما محور" الفرد" شاملاً تأثير الجماعات الصغيرة والتنظيم غير الرسمي، ومحور " التنظيم".

وقد استغرق نموذج أرجيرس جانباً مهماً من تحليل كل من المحورين الرئيسين في تشكيل السلوك التنظيمي وانتهى إلى نتيجة مهمة هي أن المحرك الحقيقي للسلوك التنظيمي هو التناقض الطبيعي بين الفرد والتنظيم إذ من خلال نشأة هذا التناقض وتصاعد حركته واتجاهات كل من الطرفين لمحاولة

حله تتحدد أنماط ومستويات وفعاليات السلوك التنظيمي. ولعل هذا المفهوم جدير ببعض التفصيل على النحو التالي:

خصائص الشخصية الإنسانية [محور الفرد]

قدم أرجيرس تحليلا للشخصية الإنسانية يقوم على الفروض التالية:

1- تتركب الشخصية الإنسانية Personality من أجزاء مختلفة تعمل في تناسق من أجل حماية بناء الشخصية المتكامل، كما أن الكل يحمي الجزء في تكوين الشخصية. وبذلك فإن الشخصية ليست مجرد مجموع الصفات التي يتميز بها إنسان معين، ولكنها بالدرجة الأولى "تنظيم" Organization يجمع تلك الصفات ويسمح بالتفاعل والتبادل بينها فيما يحقق للشخصية أهدافها ويحمي توازنها.

2- تترابط أجزاء الشخصية من أجل تحقيق استقرارها وتوازنها الذاتي، كما تعمل تلك الأجزاء على التكيف مع الظروف الخارجية لتحقيق توازن الشخصية الخارجي في علاقاتها مع المتغيرات الخارجية.

3- تعبر الشخصية الإنسانية عن حاجات الإنسان ورغباته [دوافعه]، وتعكس ميوله واتجاهاته وخبراته المكتسبة، كما تترجم طاقاته وإمكانياته في استعدادات وميول للسلوك والتصرف.

4- تتجمع صفات الفرد وخصائصه المميزة وحاجاته وقدراته في مفهوم "الشخصية" أو "الأنا" أو " الذات"، ومن ثم تعبر الذات عن تميز الفرد في محاولاته لإشباع حاجاته واستثمار قدراته وفي تكييف علاقاته بالآخرين. وفي محاولة الدفاع عن وحدة شخصيته وتوازنها يلجأ الفرد إلى ألوان من الأساليب الدفاعية Defense Mechanisms [هي أنماط من السلوك

التنظيمي] منها ممارسة العدوانيـــة Aggression ، الإنكـــار Denial ، الاحتماء في اللاشعور Subconscious ، التبريـــر Rationalization، الإسقاط بإلقاء اللوم على الآخرين وغيرها من آليات يحمي بها الإنســـان توازن شخصيته في مواجهة المواقف والمتغيرات.

5- تتصف الشخصية الإنسانية بالقدرة على النمو والتطور، فهي تمر بمراحل متدرجة من حالة السلبية والاعتمادية الكاملة Dependence في مرحلة الطفولة مروراً بمراحل متدرجة يزداد فيها البحث عن الاستقلال وتخفيف الاعتماد على الآخرين [وقد يكون التنظيم هو ذلك الآخر الذي تعتمـــد عليه الشخصية في مراحل معينة]وصولاً إلى مستوى الاســـتقلال الـــذي يسمح للإنسان بتحقيق ذاته Self-actualization. وفي كـــل مرحلـــة تتنوع أنماط السلوك وتتطور لتعكس القـــدرات المكتســـبة والحاجـــات المتجددة للإنسان ودرجة الاستقلال [أو نقص الاعتماد] الذي تتمتع به الشخصية. كذلك يتسع المدى الزمني لاهتمامات الإنسان وتتنوع آفـــاق اهتماماته ومدى الخطورة والتركيز فيها مع تطور الشخصية نحو مراحـــل الاستقلال والاكتمال.

خصائص التنظيم الرسمي [محور التنظيم]

من جانب آخر، يصور أرجيرس خصائص التنظيم الرسمي كما حـــددها نظريات التنظيم التقليدية فيما يلي:

- التنظيم الرسمي كيان يتصف بالرشد Rationality حيث يوجد لتحقيـــق أهداف بذاتها باستخدام قواعد وآليات محددة . ومعنى الرشد التنظيمي في

المنطق العلمي هو توفر المعرفة التامة بأهداف وغايات التنظيم وترتيبها من حيث درجة الأولوية والأهمية، وكذا توفر معلومات تامة عن بدائل الوصول إليها والقيمة النسبية لكل بديل.[46]

- ولكي يحقق التنظيم الرسمي أهدافه ويتوافق مع منطق الرشد فإن قواعد التخصص وتقسيم العمل وتسلسل السلطة ووحدة الأمر والتوجيه وتحديد نطاق الإشراف لكل مستوى تنظيمي تصبح كلها من الأسس التي لابد منها لتحقيق كفاءة التنظيم وفعاليته. أي أن التنظيم الرسمي يفترض – ويفرض — الرشد على عناصره حتى يتم التكامل والتناسق بينها.

- يفرض التنظيم سيطرته على الأفراد من خلال إجبارهم على أداء مهام محددة وفق أساليب وقواعد معينة لا يستطيعون تعديلها أو تجاوزها. ومن ثم فإن التنظيم الرسمي يطلب من أعضاءه الخضوع التام والاعتماد الكامل على ما يوفره لهم من آليات للأداء دون أن يكون لهم حرية الاختيار أو الابتكار.

- لا يستخدم التنظيم الرسمي – وفي الحقيقة لا يحتاج – إلا قدر ضئيل من طاقات البشر الفكرية وقدراتهم الذهنية حيث لا مجال لإعمال تلك الطاقات فكل شيء قد تم تصميمه وتحديده لهم مسبقاً وليس عليهم إلا التنفيذ ملتزمين بتلك القواعد والقوالب الجامدة.

---

(46) يشير تعبير القيمة النسبية Relative Value إلى المنفعة المتوقعة من البديل معدلة باحتمال تحققه، فمثلاً لو كان أحد البدائل الاستثمارية يعد بتحقيق عائد على الاستثمار قدره 20% ولكن احتمال تحقق هذا العائد هو 50% فقط، تصبح القيمة النسبية لهذا البديل 10% فقط بدلاً من 20%، بعكس الحال لو كان العائد المتوقع 15% من بديل آخر ولكن احتمال تحققه 90% فتصبح قيمته النسبية 13.5 % أي أفضل من البديل الأول.

فكرة التناقض بين الفرد والتنظيم الرسمي

في مواجهة نزعات الفرد إلى الاستقلالية واستثمار طاقاته الذهنية والفكرية وتحقيق ذاته يلجأ التنظيم إلى فرض أنواع من القيود والحوافز السلبية بهدف صرف الأفراد عن تلك التوجهات الاستقلالية وسعياً لإخضاع الشخصية الإنسانية لمعطيات التنظيم. وفي المقابل فإن الأفراد يواجهون هم أيضاً ضغوط التنظيم ومحاولاته فرض سيطرته عليهم بألوان من الأساليب الدفاعية والهجومية يدعمون بها مراكزهم في مواجهة التنظيم. ومن ثم تتوالى حلقات الصدام بين الأفراد والجماعات في التنظيم وبين متطلبات التنظيم .

ويحصر أرجيرس مصادر التناقض بين الشخصية الإنسانية وبين التنظيم الرسمي فيما يلي :

- التناقض الطبيعي بين خصائص الشخصية الإنسانية ونزعتها الاستقلالية وبين خصائص التنظيم الرسمي ونزعته إلى الرشد والسيطرة على عناصره ومكوّناته.
- التناقض بين محاولات الأفراد إشباع رغباتهم على تعددها وتجددها ومستوياتها المختلفة، وبين الفرص المحدودة التي يتيحها لهم التنظيم الرسمي ومحدودية مجالات الإشباع وانحصارها في الحاجات الاقتصادية المتمثلة في الرواتب وما في حكمها.
- التناقض الطبيعي الناشئ عن ديناميكية الشخصية الإنسانية ونموها وتطورها المستمر بحكم التطور العمري والعقلي والعاطفي والاجتماعي للفرد ونتيجة لظاهرة التعلم Learning ، وبين الطبيعة الجامدة المستقرة للتنظيم الرسمي .

- التناقض بين خصائص الشمول والتكامل بين عناصر ومكوّنات الشخصية الإنسانية وما يقع بينها من تبادل وتفاعل، وبين حالة الانفصام والتجزؤ والانعزالية التي تتصف بها تقسيمات التنظيم الرسمي وآلياته.
- التناقض بين متطلبات الرقابة اللصيقة التي يفرضها التنظيم الرسمي على أعضاءه بغية ضمان التزامهم بالقواعد والنظم الرسمية، وبين متطلبات تنمية كفاءة الأفراد وتحسين أداءهم واستثمار الخبرات المتراكمة لديهم بإطلاق طاقاتهم وإتاحة الفرص لهم للمبادرة والمشاركة والإبداع وإعمال الرقابة الذاتية.

من ذلك التصوير للشخصية الإنسانية والتي ترمز إلى أحد طرفي معادلة السلوك التنظيمي ، وطبيعة التنظيم الرسمي الذي يمثل الطرف الآخر في المعادلة، تتضح الطبيعة الديناميكية المتطورة لكل من الطرفين في سعيهما إلى تحقيق أهدافهما وغاياتهما بالتعامل والتفاعل المباشر - وغير المباشر - مع بعضهما ومع العناصر الأخرى في المناخ الخارجي للتنظيم. وقد تتوافق أهداف وخصائص الشخصية مع بعض عناصر التنظيم فيصير التعاون بينهما، وقد تختلف أهداف وخصائص الشخصية مع أهداف وخصائص عناصر أخرى في التنظيم فيقع الصدام بينها. ومن مجمل حركة التعاون بدرجاته المختلفة والصراع والصدام بمستوياته المتباينة يتشكل السلوك التنظيمي ويتطور.

وقد عالج أرجيرس هذا التناقض من خلال دعوته إلى تطوير التنظيم الرسمي وتطويعه لكي يتوافق مع متطلبات الشخصية الإنسانية النامية والمتطورة. إن نموذج أرجيرس يعتبر تطويراً للمنطق البيروقراطي التقليدي بإدخال عنصر الشخصية الإنسانية وقبول ديناميكيتها كأساس لتطوير خصائص التنظيم الرسمي لتواكب تلك الحركية والمرونة والتخلي عن سمات

التجمد والتقليدية. ويشير أرجيرس في هذا الصدد إلى أهمية إتاحة الفرص للتفاعل بين الأفراد في التنظيم وتيسير التعامل مع التنظيم غير الرسمي وفتح قنوات الاتصالات والسعي لإدماج التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي في كيان واحد متجدد ومتفاعل.

نموذج ليكرت *Likert*

قدم رنسيس ليكرت(47) تصوراً للتنظيم يعتمد على مفاهيم سلوكية وخاصة مفهوم الدافعية Motivation وذلك في محاولة البحث عن تفسير لانخفاض إنتاجية بعض المنظمات بالقياس لغيرها من المنظمات عالية الإنتاجية. وقد انتهى ليكرت من تحليله إلى نتيجة مهمة هي أن مبادئ التنظيم التقليدية وفق النموذج البيروقراطي هي مصدر المشكلات التي تؤدي إلى تدني مستوى الإنتاجية من خلال تأثيرها السالب على المورد البشري. ويرى ليكرت أن نظريات التنظيم التقليدية أغفلت أهمية عنصر الدافعية نظراً لإهدارها دور العنصر البشري في التنظيم واعتباره مجرد أداة للتنفيذ ليس لها تأثير في تحريك الأنشطة أو تحديد مستويات كفاءتها. ويؤكد ليكرت الدور المهم للدافعية في تشكيل السلوك التنظيمي ويرى أن مجموعة الدوافع المتفاعلة لتشكيل السلوك في التنظيم تتضمن ما يلي:

- دوافع اقتصادية تستجيب وتعبر عن الرغبة في إشباع حاجات متعددة للإنسان يتم تحقيقها من خلال الرواتب والمكافآت وغيرها من أشكال الدخل المالي.

(47) Rensis Likert, New Patterns of Management, New York: McGraw-Hill, 1961.

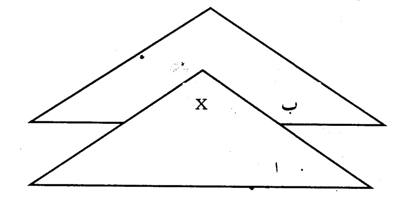
- دوافع الأمن والضمـــــان Security.
- دوافع الإنجاز والتقدم وتحقيق الذات Self-realization .
- دوافع التجديد والابتكـــار.

ويؤكد ليكرت أهمية تطوير مفاهيم التنظيم الرسمي التقليدي لتســـتوعب موضوع الدافعية، وضرورة توظيف الدوافع بشكل علمي ســـليم لتحريـــك السلوك التنظيمي في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف التنظيم، ثم ضرورة قياس النتائج المادية والإنسانية المتحققة في التنظيم كأساس للمراجعة والحكم علـــى كفاءته وتطويره. وفي ضوء تلك التوجهات يقدم نموذج ليكرت التصور التالي عن التنظيم:

1- التنظيم عبارة عن نظام متكامل ومتوازن داخلياً، وهو في الأساس تكوين إنساني يتوقف نجاحه على سلوك أعضاءه وما يقومون به من أنشطة بتأثير الدوافع المهمة بالنسبة لهم، كما يتفاعل مع البيئة المحيطة ويتأثر بما يجـــري فيها من متغيرات.

2- تتكامل في التنظيم مجموعة عناصر متفاعلة تضم هيكل التنظيم المتداخل Overlapping والمبني على أساس جماعات العمل ويوضح أدوارها والعلاقات بينهـــا حيـــث جماعـــة العمل هي الوحدة التنظيمية الأساسيـــة – وليس الفرد المنعزل كما في النظريات التقليدية –، ومن ثم فإن كفاءة التنظيم تتحدد من خلال كفاءة تكوين وتفعيل تلك الجماعات وتحقيق الترابط بينها. ويقدم ليكرت فكرة "مشبك الربط The Linking Pin " وهو الفرد عضو التنظيم الذي يربط بين جماعتين من خلال عضويته فيهما في نفس الوقت كما يصور الشكل التالي حيث

يشير الحرف x إلى عضو في التنظيم يتمتع بعضوية مشتركة في كل من جماعة العمل أ وجماعة العمل ب ويحقق الربط والتنسيق بينهما.



3- تشكل القيادة عنصراً محورياً في التنظيم وهي تؤثر في السلوك التنظيمي بطريقة مباشرة، و يتوقف نجاح التنظيم على نوع وأسلوب القيادة السائد وأنواع الدوافع التي تعمل على استثارتها في الموارد البشرية. ويرى ليكرت – تؤيده في ذلك نتائج دراسات للعديد من المنظمات – أن استبدال نمط القيادة الذي يركز على العاملين People Centered بالنمط الذي يركز على العمل والإنتاج Production Centered يحقق تحسناً واضحاً في كفاءة التنظيم وإنتاجيته.

4- تؤثر ثقافة التنظيم وجو العمل الداخلي في تشكيل السلوك التنظيمي وتكون القيادة الإدارية مسئولة عن توفير مناخ العمل الحافز على الإنتاج وبذل الجهد والموافق لتطلعات الأفراد واحتياجاتهم النفسية والاجتماعية.

5- أفراد التنظيم بشر لهم تكويناتهم النفسية والاجتماعية ويباشرون أعمالهم مدفوعين برغبات واتجاهات وخبرات لا بد من أخذها في الاعتبار عند

تصميم الأعمال وتحديد النظم والقواعد. إن التنظيم الفعال هو الذي يتعامل مع الموارد البشرية باعتبارهم مجتمع إنساني مترابط وليس مجموعة من الأفراد المنعزلين.

6- وفي ضوء الاعتبارات النفسية والاجتماعية تمثل علاقات العمل واحداً من المتغيرات الحاكمة والمؤثرة في السلوك الفردي والتنظيمي. وتتباين تلك العلاقات بين التعاون والتكامل في ناحية والتضاد والصراع في ناحية أخرى، وتقع العلاقات التنافسية الإيجابية القائمة على التعاون الإيجابي والتنافس من أجل الإجادة والإنجاز في قمة العلاقات التي يجب أن تسعى القيادة إلى تأكيدها وتوفير الظروف المساندة لقيامها واستمرارها.

7- أهمية توفر آليات لقياس الأداء وتقويم النتائج حتى تكون أساساً لتطوير التنظيم وعناصره بما يضمن تحقيق أهدافه.

وقد صاغ ليكرت إطاراً متكاملاً لنظرية التنظيم يدور حول عدد من المتغيرات التنظيمية المحورية التي تحدد حركة التنظيم وتشكل سلوك أعضاءه ومدى فعاليته. وتشمل تلك المتغيرات ما يلي:

أولاً : عمليات القيادة

وتشير عمليات القيادة بصفة عامة إلى أنماط القيادة السائدة في التنظيم ومدى تقبل العاملين لها، ودرجة الثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، والتوجهات الرئيسية للقادة ونظرتهم إلى الموارد البشرية ودرجة انفتاحها على الفكر السلوكي الحديث أو انغلاقها في المفاهيم البيروقراطية التقليدية.

ثانيا : القوى الدافعة

ويثير النموذج قضية الدافعية ومدى استثمار القيادة الإدارية للدوافع الإيجابية لحث العاملين على العمل بإيجابية و الأساليب المستخدمة في اكتساب ثقة العاملين في التنظيم وقياداته. ويشير تعبير الدوافع أيضاً إلى مدى التوافق بين مجموعات الدوافع المستخدمة في التنظيم ودرجة ارتباطها بحاجات العاملين ورغباتهم. كما يشير إلى أهمية قياس رضاء العاملين وتتبع التغير في مستويات الرضاء وتأثرها بسياسات الإدارة وأنماط القيادة وفعالية الدوافع المستخدمة.

ثالثا : عمليات الاتصالات

إن انفتاح التنظيم وسهولة وتدفق الاتصالات بين أعضاءه وفي المستويات التنظيمية المختلفة هو أحد عوامل الكفاءة التنظيمية من خلال التأثير على عمليات تشكل السلوك التنظيمي. ويشير تعبير الاتصالات إلى طبيعة شبكات الاتصالات وآلياتها المستخدمة في التنظيم ومدى انفتاحها لتشمل كافة طوائف العاملين ومستوياتهم، ومدى الثقة في جودة وسائل وآليات الاتصالات واستعداد القيادة الإدارية للتواصل مع العاملين والاستماع إليهم واستثارة أفكارهم ومقترحاتهم.

رابعا : طبيعة عمليات التفاعل والتأثير المتبادل بين أعضاء التنظيم

وتعبر هذه العمليات عن مدى فرص التفاعل المتاحة بين أعضاء التنظيم، ودرجة الاعتماد على العمل الجماعي، ومدى تأثر العاملين بخبرات القادة وقدراتهم الفنية والإدارية وانصياعهم إلى توجيهاتهم. كما يشير هذا البعد التنظيمي إلى كفاءة الهيكل التنظيمي في تيسير فرص التفاعل والتأثير المتبادل من خلال تبني أسلوب اللجان وفرق العمل كأساس في التنظيم.

خامساً : طبيعة عمليات اتخاذ القرارات في التنظيم

تعبر طبيعة عمليات اتخاذ القرارات عن مدى المركزية في التنظيم ودرجة إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في بحث المشكلات واختيار بدائل الحل، كما تثير قضية توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات. إن نمط عمليات اتخاذ القرارات يؤثر على أنماط السلوك التنظيمي ويدفع العاملين إلى المبادرة والابتكار حين تتاح لهم فرص المشاركة، أو يجعلهم يركنون إلى التقوقع والانعزال وفقد الاهتمام بقضايا التنظيم إذا تركز اتخاذ القرارات في مستويات التنظيم العليا دون مشاركة من باقي العاملين.

سادساً : أسلوب تحديد وترتيب الأهداف

تعتبر هذه الإشارة إلى أسلوب تحديد وترتيب الأهداف أول بادرة من مفكري التنظيم لإثارة أهمية التوجهات الإستراتيجية في التنظيم وضرورة إيجاد بناء إستراتيجي متكامل لتوجيه فعاليات التنظيم. ويبين هذا البعد طريقة اختيار الإدارة للأهداف ودرجة مشاركة المستويات التنظيمية المختلفة في الاختيار،ومدى توفر آليات المتابعة والتقويم لضمان تحقيق الأهداف.

سابعاً : طبيعة عمليات الرقابة في التنظيم

تشكل الرقابة عنصراً مهماً في توجيه عمليات التنظيم والتأثير على سلوك أعضاءه. وبذلك تتضح أهمية تصميم نظم الرقابة واختيار معاييرها بدقة وموضوعية، وتصميم آليات القياس ونظم تحليل المعلومات عن الأداء . كما تكون مشاركة أعضاء التنظيم في بناء وتفعيل نظم الرقابة من العوامل المساعدة على كفاءة تطبيقها ونجاحها في كشف الانحرافات أو منعها.

ويرى ليكرت أن تلك المتغيرات السبع تمثل أهم العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي، وبالتالي يمكن التمييز بين التنظيمات المختلفة بحسب نمط

ومدى تطبيق تلك المتغيرات في كل منها. ويعرض الجدول التالي النمط الرابع في نموذج ليكرت وهو النمط الذي يعكس أفكار المدخل السلوكي في التنظيم ويطلق عليه "النظام رقم 4"بينما يطلق على النمط التقليدي "النظام رقم 1"، بينما يقع في المنطقة الوسطى النمط رقم 2 وهو أقرب إلى النمط التقليدي والنمط رقم 3 وهو الأقرب إلى النمط الحديث أو السلوكي .

ويبدو في نموذج ليكرت أثر الفكر السلوكي في تطوير النظرة إلى التنظيم وكيف تم التحول من النموذج التقليدي [البيروقراطي] الذي يكرس الهيكل والعمل والقواعد الجامدة إلى نموذج متطور يعلي من شأن المورد البشري ويرى المحددات السلوكية في مقدمة العوامل ذات التأثير في صياغة السلوك التنظيمي ومن ثم فعالية وإنتاجية التنظيم.

مواصفات التنظيم عالي الإنتاجية مدخل سلوك (48)

المتغيرات التنظيمية	خصائص التنظيم عالي الإنتاجية
1- عمليات القيادة	- يثق الرؤساء في مرؤسيهم ثقة تامة. - يشعر المرؤوسون بحرية كاملة في مناقشة أمور العمل مع رؤساءهم. - يشجع الرؤساء مرؤسيهم على التقدم بأفكارهم ومقترحاتهم لحل مشكلات العمل ويستفيدون منها في اتخاذ القرارات المناسبة.
2- طبيعة القوى الدافعة	- يعتمد القادة على استخدام الحوافز لاستثارة الدوافع الإيجابية عند العاملين. - تتم صياغة نظم الحوافز بالمشاركة بين الإدارة والعاملين. - يشيع استخدام نمط المشاركة في الإدارة لبحث المشكلات وتحسين الأداء بمشاركة إيجابية ومبنولة من العاملين.

(48) نقلاً عن رنسيس ليكرت بتصرف، Rensis Likert, Op.Cit.

المتغيرات التنظيمية	خصائص التنظيم عالي الإنتاجية
3- طبيعة عمليات الاتصـــالات	- انفتاح عمليات الاتصالات وتبادل المعلومات في جميع الاتجاهات رأسياً وأفقياً. - يميل المرؤوسون إلى تقبل المعلومات الواردة من قيادة التنظـيم بثقة ويتناقشون مع رؤساءهم بشأنها. - يقترب الرؤساء نفسياً من مـرؤ وسـيهم ويتعرفـون علـى مشكلاتهم ويتفهمون ظروفهم النفسية والاجتماعية.
4- طبيعة عمليات التفاعـــل والتـــأثير	- يسود التفاعل الإيجابي عناصر التنظيم ومستوياته المختلفة وتشيع روح الثقة والاطمئنان بين أطراف العلاقـات الاجتماعيـة في التنظيم. - يسود التعاون بين العاملين وينمو الاتجاه للعمل المشترك.
5- طبيعة عمليات اتخاذ القرارات	- تتوزع عملية اتخاذ القرارات في أجزاء التنظيم ومستوياته بحسب التناسب مع طبيعة المشكلات ومتطلبات الأداء. - المعرفة الدقيقة بظروف الأداء وطبيعة المشكلات أساس لاتخـاذ القرارات. - يميل متخذو القرارات على جميع المستويات إلى استخدام المعرفة وتقنيات اتخاذ القرارات المتاحة. - يتحمس متخذو القرارات على كافة المستويات لتحمل مسئولية تنفيذها.
6- طبيعة عمليـة تحديـــد الأهـــداف	- تتحدد الأهداف بالمشاركة الجماعية إلا في حالات الطـوارئ حيث تتركز في الإدارة العليا. - يتقبل أعضاء التنظيم الأهداف المحددة ويتحمسون لتحقيقها.
7- طبيعة عمليات الرقابـــة	- الميل إلى الاعتماد على الرقابة الذاتية من أعضاء التنظيم على أنفسهم. - يسود استخدام معلومات الرقابة لتصحيح الأداء ذاتياً. - يتعاون الجميع لتطبيق نظم الرقابة وتفعيلها لصـالح التنظـيم وأعضاءه.

جدول رقم 1

مساهمات بارنارد وسيمون

يعد كل من تشستر بارنارد وهربرت سيمون من مفكري التنظيم الــذين كانت لأفكارهم آثاراً بالغة التأثير في تاريخ الفكر التنظيمي، والذين لا تــزال نظريات ونماذج التنظيم في الوقت الحالي تحمل بصمات فكرهم. ففي العــام 1938 ظهر كتاب " وظائف المديرين" لبرنارد[49] وتلاه في العام 1945 كتاب "السلوك الإداري" لسيمون [50]. ويعتبر الكتابان نقلة موضوعية خطــيرة في الفكر التنظيمي انتقلا به من حيز الاهتمامات الضيقة للنظريات التقليدية التي انحصرت في قضايا البناء المادي الداخلي للتنظيم واهتمت بأمور الهيكل ونظم وقواعد العمل وتعاملت مع التنظيم من منطق السكون والجمود. كما يعتــبر الكتابان تطويراً مهماً لأفكار العلاقات الإنسانية وتهذيباً للمدخل الســلوكي الذي بالغ أصحابه في تركيز أهمية العنصر البشري باعتبــاره محــل التركيــز الرئيسي في عمليات التنظيم.

وقد اتجه كل من بارنارد وسيمون إلى اعتبار التنظيم " نظامــاً اجتماعيــاً يتخذ القرارات" ومن ثم نالت دراسة عمليات اتخاذ القرارات حيزاً مهماً مــن تفكيرهما بحثاً عن العوامل ذات التأثير فيهــا وبالتــالي في توجيــه الســلوك التنظيمي. من جانبه ركز بارنارد على فكرة النظام التعاوني لوصــف الســمة الرئيسية للتنظيم، فهو نظام يقوم على التعاون بين عناصر مختلفة لا بد من توفر الرغبة لديهم للعمل المشترك من أجل تحقيق غايات مشتركة حــتى يتحقــق للتنظيم الوجود والفعالية. وأضاف الكاتبان بعداً مهماً للتنظيم حــين اعتــبرا المتعاملين معه وأطراف المناخ الخارجي ذوي العلاقة أعضاء في التنظيم، وبذلك

(49) Chester Barnard, Op. Cit.,
(50) Herbert A. Simon, Op. Cit.,

كانا أول من لفت النظر إلى ما تعارف الكتاب المحدثــون على تسميته بـــــ " التنظيم الممتـــد "[51] The Extended Organization.

نموذج النظام التعاوني

يرى بارنارد أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني ينشأ نتيجة لاتفاق أشخاص للعمل من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة. ويتميـــز التنظـــيم في نمـــوذج بارنارد بالسمات التالية:

- تنشأ التنظيمات بأساليب مختلفة منها مبادرة فرد أو أكثر والدعوة لإقامـــة تنظيم معين، كما ينشأ التنظيم نتيجة توسع تنظيم قائم فعلاً وتفرعـــه إلى تنظيمات فرعية [تابعة]، وقد ينسلخ التنظيم من تنظيم قـــائم ويصـــبح تنظيما مستقلاً قائماً بذاته.
- يتخذ التنظيم شكل النظام المفتوح المتفاعل مع البيئة الخارجية، ومن ثم فإن المناخ المادي المحيط يمثل جزءاً رئيسياً من التنظيم، الأمـــر الـــذي يرتـــب ضرورة توافق بناء التنظيم مع مقتضيات المناخ .
- من جانب آخر، يعتبر المناخ الاجتماعي المحيط بالتنظيم عنصـــراً فـــاعلاً ومؤثراً فيه من خلال ما يحمله أفراد التنظيم معهم من قـــيم ومواصـــفات اجتماعية تعكس أثر البيئة الاجتماعية العامة، كذلك نتيجة تعامل التنظيم مع غيره من التنظيمات في المجتمع.
- لا تقتصر عضوية التنظيم على العاملين فيه، ولكنها تشمل أيضاً المتعاملين معه والمستفيدين منه، وعلى ذلك ففي تنظيمات الأعمـــال مـــثلاً تضـــم

(51) Jeffery H. Dyer, Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks, Oxford: Oxford University Press, 2000.

عضوية التنظيم فئات أربع هم أصحاب رأس المال ومن يمثلهم من المديرين المحترفين، العاملين، العملاء والمتعاملين مع التنظيم من موردين ومــوزعين وغيرهم، ثم المجتمع بصفة عامة[52].

- يباشر أعضاء التنظيم مجموعة من الأنشطة المنسقة بوعي لتحقيق الأهداف المشتركة التي قام من أجلها التنظيم. وينبغي أن يتوفر في هؤلاء الأعضـــاء الاتفاق على هدف أو أهداف مشتركة، والرغبة في العمل معاً من أجـــل تحقيق تلك الأهداف، وإمكانيات الاتصال والتفاعل بينهم.
- يتوقف وجود التنظيم واستمراره على مدى نجـــاح أعضـــاءه في العمـــل التعاوني وتحقيق الأهداف التي نشأ التنظيم من أجلها.
- التنظيم كائن ديناميكي يمر بأطوار ومراحل وينمو ويتطور، كما قد يضعف وينهار. ويرى بارنارد أن من أهم أسباب توقف نمو التنظيم أو انهياره مـــا قد يصادفه من صعوبات تقنية، أو تعقد في الظروف المحيطة وصعوبة تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، أو تضخم التنظيم وتعقد الاتصـــالات بـــين أجزاءه، كما قد تكون العلاقات غير السوية بين أعضاءه سبباً في انهياره.
- هناك تنظيم غير رسمي يرتبط بكل تنظيم رسمي . ويمثل التنظيم غير الرسمي بعداً مهماً في نموذج النظام التعاوني، وهو يعبر عن مجمـــوع التفـــاعلات والاتصالات بين أعضاء التنظيم،ويكون دائماً في حالة حركـــة وتغـــير. ويختلف أثر التنظيم غير الرسمي على السلوك التنظيمـــي بحســـب نوعيـــة ومستوى الأعضاء الداخلين في تركيبه ومدى اتفـــاقهم أو اخـــتلافهم في الرؤى والأهداف. وعلى العكس من النموذج التقليدي الـــذي تجاهـــل التنظيم غير الرسمي ودعى إلى محاربته، فإن بارنارد يرى فائدة كبرى لوجود

(52) يعبر الآن عن هذه الفئات الأربع بتعبير " أصحاب المصلحة" Stakeholders .

هذا التنظيم غير الرسمي تتمثل في كونه يساعد علـــى تطـــوير اتجاهـــات ومفاهيم وعادات مشتركة بين أعضاءه ويسهم في تشكيل سلوكهم، كما أنه يسهم في تهيئة الظروف التي تساعد التنظيم الرسمي أن يمارس وظائفـــه ويحقق أهدافه بيسر وسهولة نسبية. ويذهب بارنارد إلى مـــدى أبعـــد في تقدير قيمة التنظيم غير الرسمي، فهو يرى أن كل تنظيم رسمي إنما ينشأ في الأساس من تنظيم غير رسمي، ومن ثم فالعلاقة بين نمطي التنظيم هي علاقة دائرية ومستمرة والأصل فيهما هو التنظيم غير الرسمي.

- يعتبر التخصص التنظيمي أمراً لازماً لنجاح التنظيم وفعاليته، ويقصد بـــه حالة من التوافق والترابط بين جهود أعضاء التنظيم في سبيل الوصول إلى الأهداف المشتركة. ومن ثم يسعى كل تنظيم إلى ابتكار أنمـــاط تخصـــص تتناسب وظروفه وإمكانياته، تحقق له تميزاً بالقياس إلى التنظيمات الأخرى. ولعل هذا الجانب من آراء بارنارد يذكرنا بمفهوم "القـــدرات المحوريـــة" Core Competencies الذي روّج له باراهالاد و هامل منـــذ ســـنوات قليلة[53] حيث يعتبران تلك القدرات هي أساس بناء القـــوى التنافســـية للتنظيمات وسر تفوقها في السوق، ومن ثم يكون الكشف عنها وتنميتـــها واستثمارها هو التحدي الحقيقي لإدارة التنظيم. ويرى باراهالاد و هامـــل أن التفوق والريادة في مجال القدرات المحورية أهم للمنظمات من الريـــادة في مجال إنتاج سلعة أو خدمة، حيث التفوق في القـــدرات المحوريـــة هـــو مصدر التفوق والتميز في الإنتاج .

(53) C.K.Parahalad and Gary Hamel, Competing for the Future, Boston: Harvard Business School Press, 1994.

فكرة المساهمات والمغريات *Contributions/Inducements*

لعل من أهم إضافات بارنارد في نموذجه عن التنظيم التعاوني هو تصويره لنمط العلاقة بين التنظيم وبين أعضاءه والتي عبر عنها بالمساهمات والمغريات Contributions/Inducements. فعضو التنظيم يساهم بجهده وفكره في تحقيق أهداف التنظيم [المساهمات]، وفي المقابل يقدم له التنظيم تعويضاً يتمثل في الراتب والمكافآت وغيرها مـــن المميـــزات والحـــوافز الماديـــة والمعنويـــة [المغريات]. ويرى بارنارد أن كلا من التنظيم والفرد عضو التنظيم يسعى إلى إقامة التوازن بين ما يقدمه وما يحصل عليه. أي أن توازن المساهمات والمغريات من وجهة نظر التنظيم وأعضاءه هو شرط الاستمرار والنمو والتطور. ففـــي حال انخفاض مساهمات الأعضاء عما يحصلون عليه مـــن مغريـــات يصـــاب التنظيم بالخسائر وتتدنى اقتصادياته، والعكس حين يختل توازن المغريات وتقل عما يقدمه الأعضاء من مساهمات يصابون بالإحباط ويميلون إلى ترك التنظيم أو محاولة تخفيض مساهماتهم لتتعادل مع المغريات المتاحة مما يضر بالتنظيم.

وتسهم فكرة المساهمات والمغريات في تقديم تفســـير منطقـــي للســـلوك التنظيمي كما تساعد في التنبوء بأوضاعه في المستقبل وترسم الطريـــق أمـــام الإدارة لتوجيهه والتحكم فيه. فمن خلال تصميم برامج العمل وما يطلق عليه الآن " إدارة الأداء" Performance Management يستطيع التنظـــيم أن يحدد مطالبه من الفرد ويعرض في المقابل حزمة من المغريات تتكافئ مع تلـــك المطالب. وحين يقبل عضو التنظيم ما أسند إليه من مهام وفق خطة الأداء وما يرتبط بها من مغريات فإن التعاقد الحقيقي بينه وبين التنظيم يكون قد تحقـــق. وتصبح إدارة السلوك التنظيمي معنية بعد ذلك بمتابعة الأداء للتأكد من وفاء

الفرد بواجباته حتى يستمر في الحصول على المغريات المتفق عليها. ومن جانبه يعقد الفرد باستمرار مقارنة بين ما يقدمه من جهد في تنفيذه لواجباته حسب خطة الأداء وبين ما يحصل عليه فعلاً من مغريات، ويستمر في العمل والعطاء طالما كان التوازن قائماً بين ما يعطي وما يحصل عليه. وستكون جهود الإدارة [ومحاولات الأفراد] دائماً منصبة على إقامة التوازن بين المساهمات والمغريات أو استعادته حال حدوث ما يؤدي إلى اختلاله.

ويقسم بارنارد أنواع المغريات التنظيمية إلى ما يلي:

المغريات المالية

مثل النقود وغيرها من الأشياء المادية ذات القيمة التي تغري الأفراد بالمساهمة بجهودهم في تحقيق أهداف التنظيم.

المغريات غير المادية

مثل فرص التقدم الوظيفي وتنمية القدرات عن طريق التدريب ومباشرة المسئوليات الأعلى.

تحسين ظروف العمل

كأن يخصص مكتب مستقل للفرد، أو يعاد تأثيث مكتبه بأثاث فاخر، أو يخصص مكان لانتظار سيارات بعض المديرين. وتلك المغريات يكون لها أهميتها حتى مستوى معين، ثم تصبح بعد ذلك نوعاً من الرمز الذي يشير إلى التميز الاجتماعي أو الوظيفي دون أن يكون لها تأثير واضح على مستوى مساهمات عضو التنظيم.

المغريات المعنويـــة

مثل التقدير وإبداء الاستحسان لما يقوم به الفرد [أو الجماعة] من جهد متميز، ومنح الجوائز وإطلاق الأسماء مثل العامل المثالي، الموظف الأفضل وهكذا.. .

تنمية الروابط الاجتماعية

وذلك بإتاحة فرص الارتباط الاجتماعي بالآخرين والشعور بالانتماء إلى جماعة تؤيد الفرد وتسانده من خلال تشكيل فرق العمـــل وتنميـــة العمـــل الجماعي.

التمكين وتحميل المسئولية

وذلك بإشراك عضو التنظيم في مسئولية بحث مشكلاته واتخاذ القرارات ومن ثم تنمية الشعور بالأهمية نتيجة لذلك.

نظرية اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي

قدم هربرت سيمون نموذجاً للتنظيم يقوم على محـــور اتخـــاذ القـــرارات باعتباره الأساس الذي تدور حوله العمليات التنظيمية. ومن ثم فإنـــه يمكـــن دراسة وفهم السلوك التنظيمي من خلال دراسة عمليات اتخاذ القـــرارات في التنظيم. وقد تميز نموذج سيمون بإضافات مهمة على النموذج التقليدي تجعله أكثر واقعية، فقد فرق بين نوعين من الرشد الذي افترضه النموذج التقليـــدي في التنظيم:

- **الرشـد الموضـوعي** Objective rationality وهو السلوك الصـــحيح أو المثالي الهادف لتعظيم المنفعة والذي يقوم على افتراض وجود سلم واضح

للتفضيل يرتب الإنسان بمقتضاه حاجاته ورغباته بحسب أفضليتها من وجهة نظره، كما تتوفر له معلومات كاملة عن كافة البدائل المتاحة لتحقيق رغباته ونتائجها المتوقعة.

- **الرشد الشخصي** Subjective rationality وهو السلوك الذي يلجأ إليه الإنسان في محاولة تعظيم المنفعة في حدود المعلومات المحدودة المتاحة وآخذاً في الاعتبار القيود المختلفة التي قد تحد من قدرته على الاختيار.

وبحسب هذه التفرقة يضع سيمون التنظيم في إطار واقعي، ويجعل عملية اتخاذ القرارات بحثاً عن المستوى الأفضل للمنفعة هي أساس تحريك السلوك التنظيمي. ومن ثم يرى أن فكرة " الرشد المحدود" Bounded Rationality هي أقرب لتفسير طبيعة التنظيم من فكرة الرشد المطلق التي روّجت لها النظرية التقليدية. وبناء على ذلك يكون معيار اتخاذ القرارات التنظيمية وكذلك محددات السلوك التنظيمي هو "الحد المرضي من الإشباع" Satisfying أي الرضا بأقل من الحد الأقصى الذي لا يمكن تحقيقه.

ويقدم سيمون مفهوماً واقعياً لما أسماه "الرجل الإداري" Administrative Man والذي تتبدى فيه الصفات التالية:

- السعي إلى التوصل لحلول مرضية للمشكلات التي تواجهه، مثل حصة في السوق أو ربح معقول، وليس بالضرورة الوصول إلى أقصى ربح أو أقصى حصة في السوق.
- يتخذ قراراته على أساس صورة مبسطة للعالم المحيط حيث يترك جانباً العوامل التي لا ترتبط مباشرة بموضوع بحثه.

- لا يسعى لحصر كل البدائل الممكنة لحل مشكلة ما، بل يركز على البدائل الأقرب مستخدماً عدداً من القواعد المرشدة البسيطة Rules of Thumb .

وفي ضوء هذه الإضافات يرى سيمون التنظيم على أنه هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، يستمد كل فرد منها قدراً من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم أسلوبه في اتخاذ القرارات. كما يعكس التنظيم توقعات أعضاءه لأنواع السلوك المتبادل بينهم. من ذلك نرى أن سيمون تأثر بالعلوم السلوكية خاصة علم الاجتماع الذي استمد منه فكرة "الدور" Role الذي يتضح في تعريفه للتنظيم. كما نلحظ تركيز سيمون على عملية اتخاذ القرارات والتأثير المتبادل بين أعضاء التنظيم والتفاعل بينهم باعتبارها جميعاً من العوامل المحددة للسلوك التنظيمي. ويعتقد سيمون أن متخذ القرار لا يركز فقط على مضمون القرار، بل هو يهتم أيضاً بالآثار المتوقعة للقرار وردود الأفعال المحتملة من جانب المتأثرين به، وهو ما يجعله يعيد النظر في القرار قبل بلورته نهائياً لأخذ تلك التوقعات في الاعتبار.

إن اتخاذ القرار عند سيمون أقرب إلى المباراة بين طرفين منه إلى أن يكون عملية انفرادية يقوم بها عضو التنظيم في عزلة عما حوله من متغيرات.

عناصر نموذج سيمون في التنظيم

يصوغ سيمون نموذجه عن التنظيم في إطار مفاهيم اتخاذ القرارات والاتصالات والرشد المحدود والتوازن التنظيمي على النحو التالي:

1- التنظيم كيان أو نظام اجتماعي يوفر الإطار لعمليات مستمرة من التفاعل والتعامل المستمر بين أعضاءه تتبلور في سلسلة متصلة من عمليات اتخاذ

القرارات التي توجه السلوك التنظيمي، فهي بذلك الحلقة الأولى في نشأة السلوك التنظيمي الجديرة بالدراسة حيث يسبق أي نشاط أو فعل [سلوك] من جانب أعضاء التنظيم أن تجري عملية بحث عن بدائل السلوك الممكنة Search ومقارنة Comparison مزايا وعيوب واحتمالات كل بديل وتقدير القيمة المتوقعة منه، ثم اختيار البديل الذي يعد بالقيمة النسبية الأعلى، وتلك هي مكوّنات عملية اتخاذ القرارات.

2- لا تقتصر عملية اتخاذ القرارات على قضايا التنظيم الرئيسية مثل تحديد الأهداف الكبرى واختيار السياسات، ولكنها تمتد لتشمل كل مجالات النشاط [السلوك] في التنظيم. ومن ثم يكون إيجاد أسس وآليات اتخاذ القرارات الصحيحة الفعالة هو من أوليات المهام الضرورية لحسن إدارة السلوك التنظيمي.

3- وفي ضوء التركيز على مفهوم اتخاذ القرارات، يميل سيمون إلى التمييز بين أعضاء التنظيم وتصنيفهم في فئة متخذي القراراتDecision Makers وفئة المنفذين Operatives، ويثير هذا التقسيم قضية أهمية نجاح متخذ القرار في التأثير على المنفذين كي يتحقق التنفيذ الصحيح للقرارات، وتلك هي المهمة الأصعب في إدارة السلوك التنظيمي. كما تشير تلك القضية أيضاً إلى أهمية إشراك المنفذين في عمليات اتخاذ القرارات والإحاطة بما يجري فيها من أجل كسب تعاونهم في تنفيذ ما يتخذ من قرارات. وبذلك يثير سيمون قضية الربط بين عملية اتخاذ القرارات وعملية التأثير في السلوك التنظيمي وهما أمران يشكلان جانباً محورياً في نشأة وتطور السلوك التنظيمي.

4- تستخدم في محاولات التأثير على سلوك المنفذين آليات متعددة تتـراوح بين تأثير السلطة التنظيمية وعمليات التفاعل والقيادة وإتاحـة فـرص المشاركة. ويعتمد استخدام السلطة على منطق الإجبار والقهر بدرجات مختلفة وقد يصلح في بعض الأحيان إلا أنه ليس البديل الأفضل في كـل حالة. لذا يكون البديل الآخر المستمد من فكر المدرسة السـلوكية هـو تنمية اتجاهات وعادات وأساليب تفكير أعضاء التنظيم مـن المنفـذين تجعلهم على استعداد لتقبل تنفيذ القرارات حسـب مـا يرضـي إدارة التنظيم. كما تصبح وحدة أهداف التنظيم وانسـجامها مـع أهـداف الأعضاء من العوامل الرئيسية في تيسير قبول الأعضاء لتنفيذ القـرارات المؤدية إلى تحقيق هذه الأهداف .

5- يقرر سيمون أن قبول الأفراد للسلطة الأعلى وخضوعهم لطلباتهـا إنمـا يتوقف على قبولهم لأصحاب السلطة أنفسهم. ويستعير سيمون تعريـف بارنارد للسلطة بأنها" قبول شخص أن يتخذ قـرارات شـخص آخـر كمحدد لسلوكه دون أن يحاول مناقشة صلاحيتها"(54) إلا أن سـيمون يضيف عليها أن هذا القبول يتم طالما كانت هذه السـلطة ومتطلباتهـا لاتتعدى نطاقاً معيناً يطلق عليه " منطقة القبـول" Zone of Acceptance أو Zone of Indifference حسب تعبير بارنارد. ومن المهم الإشارة إلى أن مساحة منطقة القبول تتوقف على نوع ومدى الجزاءات المترتبة على رفض الخضوع للسلطة. كذلك فإن فكرة منطقة قبول السلطة ليسـت قاصرة على المستويات القيادية الأعلى في التنظيم، بل تنطبق على كـل من يمارس سلطة اتخاذ القرارات أياً كان موقعه التنظيمي.

(54) Herbert Simon, OP.Cit., p. 11.

6- يساعد الولاء التنظيمي [أي ارتباط عضو التنظيم بأهـداف وغايـات التنظيم وقبوله العمل من أجل تحقيقها وتفضيل الارتباط بالتنظيم علـى غيره من التنظيمات] على سهولة اتخاذ القرارات والاختيـار مـن بـين البدائل، إذ تصبح مصلحة التنظيم معياراً مهماً في المفاضلة بين البـدائل. كما تساعد عمليات الاتصالات وفرص التدريب التي يتيحهـا التنظـيم لأعضائه في تيسير عمليات اتخاذ القرارات.

مفهوم التوازن التنظيمي

التنظيم كما عبر عنه سيمون عبارة عن مجموعة العلاقات التي تنشأ بـين عدد من الناس هم أعضاء التنظيم ، ومن ثم فإن أنشطتهم وتفاعلاتهم " أنماط السلوك الإنساني" هي حركة وفعالية التنظيم " السلوك التنظيمي". ويكـون توقع هؤلاء الأفراد لتحقيق منافع وإشباع رغبات لها أهميتها بالنسبة لهم هـو ما يدفعهم إلى الانضمام إلى تنظيم معين وقبول ما يفرض عليهم من سلطة من جانب متخذي القرارات في التنظيم. وبالتالي يمكن تصـور الفـرد [عضـو التنظيم] هو الآخر في شكل نظام مفتوح يحصل من التنظـيم علـى المـوارد اللازمة لبقائه ويؤدي في المقابل أنشطة يطلبها التنظيم لتحقيق غاياته، شأنه في ذلك شأن التنظيم ذاته الذي يتفاعل مع البيئة المحيطة على نفس المنوال.

ولكي تستمر العلاقة بين الفرد والتنظيم- شأن علاقة التنظـيم بالمنـاخ الخارجي - ينبغي أن يتحقق التوازن بين ما يقدمه الفرد للتنظيم وبـين مـا يحصل عليه لقاء تلك المساهمة، وذلك ما عبر عنه بارنارد ويوافق عليه سيمون بتعبير" توازن المساهمات والمغريات" ، ويعتبر سيمون أن هذا التـوازن هـو التفسير لإقبال الناس على الاشتراك في التنظيمات المختلفة الـتي يتعـاملون

معها. ويحدد سيمون أعضاء التنظيم في ثلاثة فئــات هــم أصــحاب رؤوس الأموال والذين يقدمون أموالهم للتنظيم ويخاطرون بها ويحصلون في المقابل على الأرباح وتنامي قيمة حقوق الملكية، ثم المــديرين والعــاملين علــى مختلــف المستويات وهم يقدمون خبراتهم وجهدهم ووقتهم ويتحملــون المســئوليات ويحصلون في المقابل على الرواتب والمكافآت وفرص التقدم الــوظيفي وغــير ذلك من العوائد المادية والمعنوية، وأخيراً يمثل المستهلكون النوع الثالث مــن أعضاء التنظيم الذين يقدمون له المقابل المالي لما يحصلون عليــه مــن ســلع وخدمات، كما تضم هذه الفئة الوكلاء والموردين وغيرهم من المتعاملين مــع التنظيم.

كل هؤلاء الأعضاء يسعون إلى تحقيق التوازن بين مســاهماتهم للتنظــيم والمغريات التي يقدمها لهم. والتنظيم في ذاته نظام مفتوح يسعى باستمرار لكي يكون في حالة توازن ويحاول موازنة المغريات التي يتحملها ويقدمها لأعضــائه مع مساهماتهم، أخذاً في الاعتبار حقيقة مهمة هي أن تلك المســاهمات هــي المصدر الحقيقي الذي تتولد منه المغريات. وباعتبار الطبيعة الديناميكية للنظام المفتوح وسعيه إلى التوازن، فإن الفرد وجماعة العمل والتنظيم كل على مستواه إذ يستشعر اختلال التوازن بين ما يقدمه وما يحصل عليه يلجــأ إلى أســاليب مختلفة لتصحيح الموقف واستعادة التوازن. وستكون تلك الأساليب والآليات من المؤثرات المهمة في تشكيل السلوك التنظيمي نظراً لتأثيرها على قــرارات الأفراد أو الجماعات أو التنظيم في شأن ما يقدمونه وما يحصلون عليه ومــدى رغبتهم في الاستمرار أو التطوير أو التوقف عن ممارسة أنواع الســلوك الــتي أدت إلى الخلل في تصورهم.

ويحقق التنظيم هدف استعادة توازنهُ بإحدى وسيلتين | أو كليهما|:

الوسيلة الأولى: زيادة المساهمات لتتعادل مع المغريات المقدمة أو زيـــادة المغريات لتصل إلى مســـتوى يحقـــق التـــوازن مـــع المساهمات بحسب الأحوال.

الوسيلة الثانية : تخفيض المغريات لتتفق مع مستوى المساهمات أو تخفيض المساهمات لتصبح في حدود قدرة التنظيم على تقديم المغريات.

وقد يعمد التنظيم في بعض الأحيان إلى تغيير هيكل أعضائه حتى يتحقـــق التوازن بين المساهمات والمغريات عند وضع مختلف، ومثال ذلك حـــين يـــتم استبدال بأعداد كبيرة من العاملين متوسطي المهارة بعدد قليل مـــن العـــاملين ذوي المعرفة الذين ينتقلون بالأداء إلى مستويات أعلى كثيراً في نفس الوقـــت الذي لن تصل المغريات التي يحصلون عليها إلى الحد السابق رغـــم الارتفـــاع النسبي لمتوسطات رواتبهم ومكافآتهم وذلك نتيجة انخفاض أعدادهم وارتفاع إنتاجيتهم بمعدلات أعلى كثيراً. (55)

وبذلك تتبلور عناصر نموذج سيمون عن التنظيم فيما يلي:

1 - عنصر اتخاذ القرارات

أن التنظيم هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين الأفراد يقوم على أساس سلسلة أو هيكل متشابك من القرارات ترتبط باختيار أنشطة وفعاليات تحقق أهداف التنظيم، ويكون تحقيق الأهداف عند مســـتوى معـــين خطـــوة لتحقيق أهداف أخرى في مستوى أعلى.

(55) James G. March and Herbert A. Simon, Organizations, New York: Wiley, 1958, p.83.

2- **عنصر البيئة المحيطة**

يتأثر أعضاء التنظيم حين اتخاذهم القرارات المؤدية إلى أنمـــاط الســـلوك بأهداف التنظيم ومعاييره،وحدود ما تسمح به البيئة المحيطة من بدائل. وبذلك فإن البيئة المحيطة تضع حداً أقصى لما يستطيع التنظيم الوصول إليه من نتائج، وتعتبر بذلك أحد محددات السلوك التنظيمي.

3- **عنصر جماعات العمل**

يباشر أعضاء التنظيم أنشطتهم في تفاعل وتبادل للمنافع والمصـــالح بـــين بعضهم البعض، وبذلك يصبح الطابع الجماعي [التعاوني] سمة مهمة في بنـــاء التنظيم وفعاليته، ويكون وجود أساس للتخصص وتقسيم العمل والتنسيق بين أعضائه من ضرورات قيامه واستمراره.

4- **عنصر التخصص**

يعتبر تقسيم العمل والتخصص من متطلبات فعاليـــة التنظـــيم، ويكـــون واضحاً في مجال اتخاذ القرارات حيث تختص به فئة من أعضاء التنظيم بينمـــا يتجه الباقون إلى تنفيذ ما يتخذ من قرارات.

5- **عنصر المغريات**

لكي يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه، لا بد أن يلتزم أعضـــائه بتنفيـــذ القرارات التي يتخذها الفريق المختص باتخاذ القرارات، ومن أجل ذلك يقـــدم التنظيم لهم المغريات ويعمل على التأثير في سلوكهم بأساليب مختلفة تشـــمل استخدام السلطة وخلق الولاء التنظيمي وتنمية فرص الاتصالات والتـــدريب والتركيز على معيار الكفاءة في تقويم مساهمات الأعضاء.

6- عنصر التوازن

يسعى التنظيم إلى تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها منهم، كذلك يسعى كل أعضاء التنظيم لتحقيق ذات الهدف.

النموذج التجميعي لتومبسون

قدم جيمس تومبسون [56] إطاراً لنظرية التنظيم استفاد فيه من كل المساهمات السابقة بهدف تقديم أساس لتفسير السلوك التنظيمي والتنبوء به، وبذلك فنظرية تومبسون تستبعد فكرة أن السلوك التنظيمي هو مجرد انعكاس لسلوك مجموعة البشر أعضاء التنظيم، بل هو يتأثر أيضاً بعدد من العوامل والمتغيرات غير الشخصية لا بد من أخذها في الاعتبار للوصول إلى تفسير متكامل لمظاهر وحركة السلوك التنظيمي.

وحسب ما يرى تومبسون في نظريته فإن التنظيم عبارة عن كيان يتسم بالرشد المحدد Limited Rationality إذ ينشأ لتحقيق أهداف معينة مما يجعل كثيراً من التصرفات والفعاليات التنظيمية ترتبط بتلك الأهداف ويمكن توقعها Expected ، ولكن التنظيم يتعرض أيضاً لحالات من عدم التأكد Uncertainties مصدرها الأساسي التطورات التقنية والتغييرات في المناخ المحيط مما يفرض عليه أنماطاً من الاستجابات غير المتوقعة.

---

(56) James D. Thompson, Organizations in Action, New York: McGraw-Hill, 1967.

ويحصر تومبسون تصوره عن التنظيم على النحو التالي:

1 - التنظيم نظام مفتوح ومعقد يتصف بعـــدم التحديـــد Undetermined ويواجه عدم التأكد، ولكنه في نفس الوقت يخضع لمنطق الرشد ويسعى إلى التحديد والتأكد.

2- ينقسم التنظيم إلى مستويات ثلاثة متكاملة ومتفاعلة، أولها المستوى التقني Technical يختص بالعمليات والوظائف الفنيـــة المتخصصـــة، وثانيهـــا المستوى الإداري Managerial ويختص بخدمة المستوى التقني والتوســـط بينه وبين مستخدمي منتجاته والعمل على توفير المـــوارد والمســـتلزمات اللازمـــة، وثالـــث المســـتويات التنظيميـــة هـــو المســـتوى المؤسســـي Institutional الذي يتولى تنظيم وضبط علاقات التنظيم بالمناخ المحيط.

3- يضم التنظيم عناصر متفاعلة ومتكاملة تتبلور في الرشد التنظيمي ، مجالات التنظيم، التصميم التنظيمي، الهيكل التنظيمي، الإنسان المتغير، وتتفاعـــل تلك العناصر في مجموعة من العمليات التي تشكل حركة السلوك التنظيمي وهي عمليات اتخاذ القرارات واستخدام السلطة والتقـــدير Discretion وعمليات الإدارة والتسيير Administration وعمليات الرقابة Control وعمليات التقويـــم Assessment .

ونفصل هذه المفاهيم فيما يلي:

1 - **الرشد التنظيمي** ***Organizational Rationality***

يتميز التنظيم بكونه كيان يخضع لمنطق الرشد المحدود أو المقيـــد نتيجـــة للمتغيرات الخارجية التي تخلق حالات من عدم التأكد تفرض علـــى التنظـــيم اتباع استراتيجيات يحاول من خلالها تأمين درجة معقولة من التأكد. وحيـــث

تأتي أهم مصادر عدم التأكد من التطورات التقنية والمتغيرات في المناخ المحيط، ومن ثم ينصب تأثيرها على المستوى التقني في التنظيم، لذا يلجأ التنظيم إلى محاولة حجب هذا المستوى عن مجال تأثير تلك المتغيرات وتمتين العلاقة بين أجزاءه لمواجهة تأثيراتها حين التعرض لها.

وعادة يلجأ التنظيم إلى إقامة مناطق عازلة Buffer Zones من مدخلات ومخرجات المستوى التقني به مثل تكوين مخزون كاف من المواد الخام لحجب أثر التقلبات في سوق الخامات من أن تؤثر على عمليات الإنتاج، كما يعمد إلى محاولة استباق التغييرات وتخفيض آثارها قبل حدوثها مثل ما تلجأ إليه التنظيمات من تقديم حوافز ومغريات للعملاء لشراء كميات أكبر من المنتجات في أوقات هبوط الطلب، وتفعل العكس بوضع قيود على البيع وتسليم المنتجات في حالات زيادة الطلب. وحين يعجز التنظيم عن منع آثار المتغيرات وتخفيض حالات عدم التأكد فإنه يحاول التكيف وتعديل أوضاعه لتتناسب معها.

ويخلص نموذج تومبسون في خصوص قضية الرشد التنظيمي إلى نتيجة مهمة مفادها أن الجزء التقني من التنظيم يغلب عليه منطق النظم المغلقة Closed System ولكنه يقع في ذات الوقت في إطار تنظيم تقني أكبر يتمثل في نطاق زمني ومكاني محدد، كما يرتبط هذا الجزء التقني من التنظيم بالمناخ الخارجي من خلال عمليات الحصول على المدخلات والتصرف في المخرجات. ومن ثم تبدو ظاهرة الرشد التنظيمي المحدود من تمثل الأوضاع التالية:

- تبدو بعض المتغيرات والعوامل المؤثرة في التنظيم وسلوك عناصره في شكل قيود Constraints أو معطيات Givens يجب أن يتأقلم معها التنظيم لفترة من الوقت على الأقل.
- ثمة عوامل أخرى ذات تأثير على السلوك التنظيمي تتخذ شكلاً احتمالياً إذ قد ينالها التغيير أو تبقى على حالها، ويتطلب الأمر أن يراقب التنظيم حركتها ويستعد للتعامل معها بالأسلوب المناسب حسب الأحوال.
- وثمة عوامل أخرى تقع في دائرة سيطرة التنظيم ويستطيع التنبوء بسلوكها بدقة والتحكم فيها.

2- **مجالات أنشطة التنظيم** ***Domains of Action***

ويشير هذا العنصر إلى مجالات النشاط والأعمال التي يختار التنظيم القيام بها من بين العديد من الأعمال والأنشطة الممكنة. وتتحدد مجالات النشاط التي يباشرها التنظيم أخذاً في الاعتبار الأهداف التي قام من أجلها، والموارد والإمكانيات المتاحة وطبيعة القيود أو الاحتمالات التي ترد على قدرة التنظيم في استخدامها، ثم طبيعة المناخ المحيط وما يتوفر به من فرص تساعد التنظيم في تحقيق أهدافه أو مخاطر ومهددات تقلل احتمالات نجاحه أو حتى استمراره.

وحيث يميل المناخ الخارجي للتنظيم إلى التغير، كما تقوم بينه وبين التنظيم علاقات تبادلية يحكمها تبادل المصالح، فإن التنظيم يسعى في اختيار مجالاته إلى تحقيق النتائج التالية:

- تخفيض اعتماده على المناخ المحيط وذلك بتوسيع مجالاتـــه [أي أن يتـــولى التنظيم القيام بكل أو أغلب الأنشطة التي يحتاجها لتأمين قدرته في تحقيـــق أهدافه].

- تخفيض المخاطر التي تهدد فرص نجاحه وذلك بمحاولة استقطاب مصـــادر التهديد [المنافسين مثلاً] أو احتواءها Cooptation أو الدخول معهـــا في مشروعات مشتركة لإيجاد مصالح مشتركة تجعل من صالح مصادر التهديد أن تحمي التنظيم وتساعده بدلاً من مهاجمته وتعريضه للخطر.

- محاولة تنمية قدرات خاصة ومتميزة في المجالات التي يتوفر للتنظـــيم فيهـــا ميزة نسبية أعلى وبالتالي تعويض الضعف الذي يعانيه في مجالات أخـــرى تسيطر عليها قوى المناخ الخارجي.

- يحاول الانتقال إلى مناخ آخر أو توسيع نطاق المناخ الذي يتواجد به حين يواجه قيوداً يعجز عن التعامل معها في مجالات عمله ولا يستطيع تحقيـــق قوة نسبية أعلى في مجالات أخرى.

3- **التصميم التنظيمي Organizational Design**

يعمد التنظيم إلى ابتكار تصميم خاص يسمح له بمزيد من القوة النسبية في التعامل مع متغيرات المناخ الخارجي بما تفرضه من قيـــود واحتمـــالات غـــير مؤكدة وذلك على النحو التالي:

- يخصص التنظيم في تصميمه وحدات تتولى تنفيـــذ الأنشـــطة الضـــرورية لفعاليته والتي لو تركت لعناصر المناخ الخارجي تصبح مصدر تهديد وعدم استقرار. من ذلك مثلاً حالات التكامل الرئيسي حين تقيم بعض شركات

الصناعة الغذائية مزارع خاصة لضمان توريد الحاصلات التي تعتمد عليها في منتجاتها.

- يعمد التنظيم إلى استخدام طاقات عناصره بالتوسع في الإنتاج أو تنويع المنتجات أو تكبير مجالات عمله بالدخول في مجالات نشاط جديدة، كل ذلك بغرض تخفيض مخاطر التركيز في منتج معين أو سوق محدودة أو شريحة معينة من العملاء يترتب على فقدالها أو تأثرها بالمتغيرات الخارجية إضرار كبير بموقف التنظيم

4- **الهيكل التنظيمي** ***Organizational Structure***

يتغير هيكل التنظيم بحسب طبيعة التصميم التنظيمي المختار، حيث يحدد التصميم الأجزاء الرئيسية التي يجب أن تتواجد في التنظيم وأسس تجميعها في الهيكل التنظيمي على شكل إدارات أو أقسام Departmentalization ويوضح الهيكل أنماط العلاقات بينها وخطوط الاتصالات فيما بينها. وترى النظرية التجميعية لتومبسون أن الهيكل التنظيمي هو نظام اجتماعي تقني Sociotechnical يضم عناصر بشرية وأخرى مادية وتقنية، وهو الأداة الرئيسية التي يتم من خلالها تحقيق الرشد التنظيمي المحدود. وتشير النظرية التجميعية إلى مجموعة من الملاحظات المهمة في شأن إقامة الهيكل التنظيمي:

- أهمية تجميع أجزاء التنظيم بحيث يتحقق التنسيق بينها بسهولة وبأقل تكلفة ممكنة شاملة الوقت والجهد والمال والتقنية المستخدمة.

- أهمية تجميع العناصر والأجـــزاء التنظيميـــة ذات الاعتمـــاد المتبـــادل في مجموعات مشتركة تتميز بالاستقلالية النسبية.
- أهمية إنشاء مراكز للاتصال تتولى الربط بين العناصر التنظيمية المختلفـــة وبين مراكز اتخاذ القرارات.
- يباشر الهيكل التنظيمي مهام رئيسية تتضمن تحديد المســـئوليات والرقابـــة على أداء عناصر التنظيم، توضيح حدود العمل والحركة لعناصر التنظـــيم بما يمكنهم من أداء واجباتهم بكفاءة ودون تضارب أو تنـــاقض، وتحقيـــق التناسق بين أنشطة أجـــزاء التنظـــيم مـــن خـــلال عمليـــات التنمـــيط Standardization أو الإلزام بخطة Plan واستخدام المعلومات الرقابية لتصحيح أداء مختلف وحدات التنظيم.

ومن المهم الإشارة إلى تطور نظرة تومبسون للهيكل التنظيمي فهو يـــراه كياناً ديناميكياً يستوعب الخصائص الاجتماعية والتقنية للتنظيم وينفعـــل بهـــا ويهيئ الإطار المناسب لحركتها وتفاعلاتها، وذلك على خـــلاف الاتجاهـــات التقليدية التي لم تر في الهيكل سوى كونه إطاراً جامداً يضع الحدود والقيـــود على حركة عناصر التنظيم ولا يتحول أو يتغير بفعل المتغيرات الخارجية الـــتي اعتبرتها النظريات التقليدية بعيدة عن التأثير في التنظيم لانعزاله عنها.

5- الإنسان المتغير *The Variable Human*

تتبنى النظرية التجميعية الأفكار الخاصة بدور السلوك الإنساني في التنظيم والتي طرحها من قبل كل من شستر بارنارد وهربرت سيمون من خلال فكرة المساهمات والمغريات.

خلاصــــــة :

تلك كانت جولة سريعة بين مداخل ورؤى متعددة حاول كل منها تقديم تفسير لظاهرة التنظيم يساعد على فهم مكوّناته وحركته وسلوك عناصره حتى تتمكن الإدارة من السيطرة على السلوك التنظيمي وتوجيهه بما يحقق أهـــداف وغايات قام التنظيم من أجلها.

وفي جميع المحاولات السابقة اتضحت مجموعة من الحقائق أهملتها بعــض النظريات والمداخل ، بينما ركزت عليها وأبرزتها نظريات ومداخل أخــرى. كذلك فإن النظريات والمداخل على اختلافها قد تفاوتت فيما بينـــها بشـــأن تقدير الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر التنظيم.

عناصر التنظيم كما تراها النظريات المختلفة

بصفة عامة نجد العناصر التالية واضحة في الفكر التنظيمي التقليـــدي وما تلاه من مداخل أكثر تحرراً وأكثر ميلاً للنظرة الواقعية للتنظيم، وبغــض النظر عن الاختلاف في تقرير الأهمية النسبية لكل منها:

1- أهداف وغايات التنظيم كأساس ومبرر لوجوده.

2- الموارد والإمكانيات المادية والمالية ونحوها مما يســـتخدمه التنظـــيم في أداء أنشطته.

3- المورد البشري على اختلاف مستويات أفراده من حيث المهارة والمعرفـــة والموقع في التنظيم.

4- التقنية وتأثيراتها المختلفة في تشكيل التنظيم وتحديد ما يجري به من عمليات ومستوى التبسيط أو التعقيد فيها.

5- الأنشطة التي يجري تنفيذها بواسطة الموارد البشرية باستخدام كافة الموارد الأخرى والتقنيات المتاحة في التنظيم.

6- الهيكل التنظيمي الذي ينظم علاقات الأجزاء بعضها ببعض.

7- النظم والقواعد والإجراءات التي يجري الالتزام بها في تنفيذ الأنشطة.

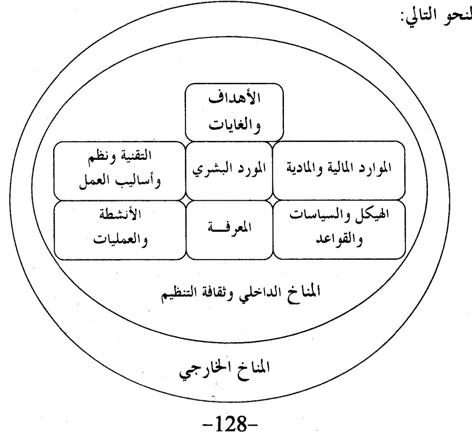
8- المعاملات بين أعضاء التنظيم والتفاعلات التبادلية لتحقيق أهدافهم الشخصية وكذلك أهداف التنظيم.

9- المناخ الداخلي أو ثقافة التنظيم التي تعبر عن طبيعة الأهداف والتوجهات والتركيبة النفسية والاجتماعية السائدة في التنظيم وتحكمها عوامل القيادة وتؤثر فيها طبائع البشر وعلاقاتهم وحدود التفاعل مع المناخ الخارجي.

10- المناخ الخارجي بكل ما يجري فيه من متغيرات لها تأثيراتها الإيجابية والسالبة على التنظيم .

11- المعلومات والمعرفة المتراكمة من مصادر داخل التنظيم وخارجه.

وبشكل عام يمكن تجميع تلك العناصر في مجموعات رئيسية متفاعلة على النحو التالي:



من هذا العرض يتبين مدى الخلاف بين مفكري التنظيم وضرورة أن يعمل الإنسان فكره وتقديره في الاختيار من بين تلك النظريات والمداخل بما يحقق له التوصل إلى فهم متكامل ومنهجية متوازنة في التعامل مـــع قضـــايا التنظـــيم والسلوك التنظيمي،كما تتضح الحقيقة أن النهج السليم للنظـــر إلى التنظـــيم والذي عبرت عنه أفكار المفكر العربي ابن خلدون لا تـــزال هـــي الأســـاس المنطقي والشامل لفكرة التنظيم.

كذلك نستخلص من عرضنا لمفاهيم التنظيم تنوع القضايا والمشـــكلات اللازم التعامل معها من أجل التوصل إلى فهم شامل لمعنى التنظيم وديناميكيته ومنها على الأقل القضايا التالية:

- **قضية أو مشكلة التعريف *Definition***

فقد رأينا أن الناس يتعاملون مع مفهوم التنظيم وفق تعريفات متباينة، الأمر الذي يخلق التباساً في المضامين ويجعل التوصل إلى فهم مشترك غير ممكن.

- **قضية أو مشكلة ترتيب الأهمية النسبية لمختلف عناصر التنظيم**

إذ رغم الاتفاق العام بين مختلف المداخل على مجموعة العناصر التي تشـــكل التنظيم، إلا أنها تختلف فيما بينها من حيث ترتيبها وفق الأهمية النسبية لكل منها في تحريك التنظيم وتحديد فعالياته، هل هو الهيكل، أم التقنية، أم الموارد المادية، أم العنصر البشري؟.

- **قضية أو مشكلة التوفيق بين المداخل التقليدية والحديثة في التنظيم**

فكل من تلك المداخل به من صحيح الفكر ما لا بد من الأخذ به، وبكـــل منها أيضاً أفكار ومفاهيم متناقضة لا يستقيم الأخذ بها في نفس الوقت.

- **قضية علاقة التنظيم بالمناخ المحيط**

وتتعامل هذه القضية مع كيفية تحقيق التفاعل الإيجابي بين التنظيم وبين المناخ الذي يوجد به بحيث لا يطغى المناخ بسطوته على التنظيم ويخضعه لسلطانه، أو يسيطر التنظيم على المناخ في ذات الوقت ويستغله لمصالحه بغض النظر عن أن ذلك قد يضر بعناصر المناخ. ويتشابك مع هذه القضية مسألة الارتباط بين مواصفات المناخ وبين مستويات الأداء والإنتاجية في التنظيم وكيفية عزل الآثار السلبية لمواصفات المناخ غير المحابية وتدعيم المواصفات المناخية المساعدة على تحسين ورفع أداء التنظيم.

- **قضية الثقافة التنظيمية**

وهي دراسة البيئة التنظيمية الداخلية وما بها من قيم وتقاليد، وكيفية تطورها وتتبع آثارها السلبية والإيجابية على عناصر التنظيم وفعالية ما يقومون به من أنشطة.

- **قضية التطورات التقنية**

وتهتم هذه القضية بدراسة التطورات التقنية المتسارعة وتأثيراتها الجذرية على هيكلية التنظيم وعملياته ومخرجاته، وكيفية تطوير التنظيم بحيث يصبح أكثر توافقاً في خصائصه وعملياته مع معطيات التقنية السائدة وفي نفس الوقت يكون مهيأ لاستقبال الإبداعات التقنية التالية.

- **قضية التغيير التنظيمي**

وتلك قضية حيوية تثار أهميتها وتبدو دائماً مع حركة التغيير غير المسبوقة في عالمنا المعاصر وما تثيره من تساؤلات حول كيفية مواكبة التنظيمات لتلك التغييرات بل والتخطيط لها وصنعها في بعض الأحيان. كذلك أهمية تهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية لتيسير عمليات التغيير وتوجيهها بما

يتناسب وتطلعات التنظيم، واستثمار الفرص التي تتيحها التغييرات المناخية وتجنب مخاطرها.

- **قضية التعلم التنظيمي**

ويثير هذه القضية التطورات المعرفية المتراكمة وبـزوغ عصـر المعرفـة Knowledge era والاهتمام المتنامي بدور الموارد البشرية وظهور مفاهيم رأس المال الفكري وغيرها من التطورات التي تبين أهمية امـتلاك التنظـيم لمقدرات معرفية وتيسير سبل التعلم التنظيمي واستثمار الرصـيد المعـرفي المتجدد في تطوير التنظيم.

كلمـــة أخيـــرة

ثمة كلمة أخيرة في هذا المقام تتعلق بالجانب التطبيقي لنظريـات ونمـاذج التنظيم، إذ لا يقتصر الهدف من كل هذه المحاولات الفكرية لتوضـيح أبعـاد ظاهرة التنظيم وبيان عناصرها وأساليب التعامل معها على إنتاج نماذج نظرية Theoretical، بل إن الغاية في الأساس هي توفير المداخل والآليات العمليـة التي تساعد القائمين على إدارة التنظيمات لتوجيه فعالياها وتنسيق عملياهـا وتطوير هياكلها واستثمار عناصرها إلى الحد الأمثل الـذي يكفـل تحقيـق الأهداف وإنجاز النتائج التي وجدت تلك التنظيمات مـن أجلـها في المقـام الأول. ولعل ما يؤكد هذه الحقيقة أن عدداً لا بأس به ممـن قـدموا أفكـاراً ونماذج لتفسير التنظيم وبيان أساليب التعامل معه هم من الممارسين والقـادة الإداريين في مواقع عمل فعلية Real Life Organizations وكانت أفكارهم هي نتاج خبراهم العملية ومواقف التعامل الحقيقـة مـع عناصـر التنظـيم ومعطيات المناخ المحيط.

الفصل الثاني

المفاهيم المعاصرة للتنظيم

Contemporary Concepts of Organization

تمهيد

تتعدد صور التنظيم وتتباين المداخل المستخدمة في دراسته وتحليل مكوّناته باختلاف الهدف من الدراسة والخلفية العلمية والمهنية للقائم بالدراسة والتحليل. وتختلف مناهج الإدارة والتعامل مع عناصر التنظيم وديناميكيته باختلاف المنظور الذي يتبناه المديرون عن التنظيم وأساس نشأته وعوامل حركته ودوافع تطوره.

وبذلك فإن اختيار تصور معين للتنظيم يؤثر مباشرة على دراسة السلوك التنظيمي طالما كانت تلك الدراسة هي في جانب منها تحليل لأنماط العلاقات الاجتماعية بين عناصر التنظيم ومحاولة للتعرف على دوافع تلك العلاقات ومحدداتها بغرض فهم مظاهر وأنماط السلوك التنظيمي والتنبوء بحالاته المستقبلة سعياً للسيطرة عليه والتحكم فيه بما يوافق أهداف وغايات التنظيم.

لهذا سوف نستعرض في هذا الفصل الصور المختلفة للتنظيم كما قدمها مختصون ينطلقون من خلفيات علمية ومهنية متباينة، ثم نحاول رصد صورة متكاملة لمفهوم التنظيم في أدبيات الإدارة المعاصرة. وسوف تشمل هذه الدراسة عرض الصور التالية للتنظيم [1]

1- التنظيم آلة *Organizations are Machines*

تعود فكرة التنظيم آلة إلى أصل التفكير في التنظيم ليس باعتباره هدفاً في ذاته ولكن بصفته آلية أو وسيلة لتحقيق أهداف أخرى محددة يريدها من يتولون إنشاء التنظيم. ومن هنا يكون التركيز في عملية إقامة التنظيم على حصر الأعمال والمهام والآليات التي تتبع من أجل تحقيق الأهداف وضمان

(1) Gareth Morgan, Op.Cit.

إنجاز النتائج المستهدفة وليس غيرها. ويبدو هذا التركيز على الجوانب الآلية في التنظيم منذ فجر التاريخ وفي مجالات متعددة مثل بناء الأهرامات في مصر الفرعونية وتكوين الجيوش وإقامة الإمبراطوريات القديمة.

وقد نمت وازدهرت مفاهيم التنظيم الآلي مع تطور وانتشار الآلية الحديثة في المجتمع الصناعي في أوروبا وسيادة ثقافة وحضارة التقنية الآلية في العصر الحديث حيث تسيطر الآلات على عمليات الإنتاج في مختلف مجالات الحياة. إن الآلة في العصر الحديث توجه حياتنا بشكل غير مسبوق ليس فقط من حيث الزيادة الهائلة في القدرات الإنتاجية التي تحققها، ولكن أيضاً بتأثيرها في أساليب الحياة والعمل وحتى أنماط التفكير والسلوك أصبحت جميعاً متأثرة بدرجة أو أخرى بفكر الآلة.

وقد أنتجت الآلية صراعاً فكرياً فهناك المحبذين لعصر الآلية الذين يرون الإيجابيات التي حققتها بزيادة الطاقات الإنتاجية وفتح آفاق متجددة أمام الإنسان لإشباع احتياجاته بطرق أكثر يسراً وأقل تكلفة باستمرار. وعلى الجانب الآخر هناك المعارضين الذين يشيرون إلى خطورة السلبيات التي أحدثتها انتشار الآلية في حياة البشر وتحويلها الإنسان هو أيضاً إلى عبد للآلة وليس سيداً لها.

وقد عبرت نظريات التنظيم التقليدية[2] عن مفهوم "التنظيم آلة" ومنها نظرية ماكس ويبر عن "البيروقراطية" ونظرية فردريك تايلور عن "الإدارة العلمية" والتي روّجت لتغييرات أساسية في أنماط التنظيم بما يتناسب ومفهوم عصر الآلة، فاعتمدت التخصص وتقسيم العمل أساساً لتوزيع المهام بين

---

(2) راجع الفصل الأول.

العاملين، كما أكدت على التزام العاملين بطرق محددة للأداء لا يحيدون عنها لضمان تحقيق معدلات الإنتاج المخططة.

ومن ثم يتبلور نموذج " التنظيم آلة " في المفاهيم التالية:

1. التوسع في ميكنة العمليات والأعمال في التنظيم، وكذا ميكنة أداء العاملين أنفسهم فهم يلتزمون بتأدية المهام المنوطة بهم حسب الطريقة التي تحددها لهم الإدارة دون أن يكون لأي منهم دور في تصميمها أو مناقشتها، فالعامل هو أيضاً آلة يوضع في إطار محدد من القواعد والنظم والتوقيت وحتى حركات الأداء التي يجري تصميمها وفق دراسات الوقت والحركة Time and Motion studies والزي الموحد Uniform وغير ذلك من آليات التنميط والتوحيد وإخضاع العاملين لقالب واحد يلتزمون به.
2. ساهم بزوغ فكرة خط تجميع الإنتاج من أجزاء وقطع Assembly Line في تأكيد أهمية الالتزام بالطرق الآلية في العمل حتى تتحقق معدلات الأداء المستهدفة ولمنع أي اختلافات في تجميع المنتجات إذا اجتهد العاملون ومارسوا قدراتهم الخاصة في تغيير طرق الأداء.
3. يكون السلوك التنظيمي خاضعاً تماماً لسيطرة الإدارة، ومن ثم فإن تفسيره يتوقف على ما تريده منه الإدارة، ولا توجد مشكلة في هذا النمط من التنظيم الآلي في التنبوء بالسلوك أو السيطرة عليه. إن السلوك التنظيمي في نموذج التنظيم " آلة " يعتبر من الثوابت أو المعطيات Givens .
4. يسود التنظيم الآلي الخوف من الرؤساء والميل إلى استخدام الحوافز السلبية المتمثلة في العقوبات والردع أكثر من استخدام الحوافز الإيجابية.

5. يتكون الهيكل الإداري الأساسي في التنظيم الآلي من خطين رئيسيين، الخط التنفيذي الذي يضم المسئولين عن تنفيذ خطط وبرامج العمل ولهم صلاحيات اتخاذ القرارات Line، والخط الثاني يضم الاستشاريين الذين يقدمون الرأي ويساعدون في تصميم النظم والبرامج بما لهم من خبرات دون أن يتحملوا مسئولية تنفيذها أو أن تكون لهم صلاحيات لاتخاذ القرارات Staff.

6. التعبير عن أنماط متناسقة ومنتظمة من العلاقات بين أجزاء التنظيم المحددة بوضوح والتي يتم ترتيبها على الهيكل التنظيمي بتنسيق ونظام محدد.

7. تتم العلاقات بين أجزاء التنظيم بطريقة " آلية " وفق إجراءات وخطوات مصممة ومعتمدة مسبقاً.

8. ارتفاع مستوى الكفاءة في التنظيم، والنتائج متوقعة ومؤكدة طالما التزم التنظيم وعناصره بالخطط والنظم المحددة. ويصف مورجان هذه الحالة بكون التنظيم يعمل بطريقة روتينية

" to operate as machines: in a routinized, efficient, reliable, and predictable way".(3)

متى يصلح نموذج التنظيم آلة ؟

برغم مرور زمن طويل على النشأة التاريخية لنموذج التنظيم آلة، إلا أن الكثير من الممارسين لايزالون يعتقدون في كفاءة النموذج وصلاحيته للتطبيق باعتباره النموذج الأساس. وتشير أدبيات الإدارة إلى أن التنظيم الآلة يحقق النتائج المتميزة التي يروّج لها أنصاره إذا توفرت الشروط والظروف التي تناسب مفهوم ومتطلبات الآلة ذاتها. بمعنى أنه إذا كانت ظروف التنظيم تتشابه

(3) Gareth Morgan, Op.Cit., p. 22

مع الظروف والمتطلبات التي تتوافق مع طبيعة الآلات وعمليات الميكنة، فـإن نموذج التنظيم الآلة يصبح هو الأفضل. أما إذا اختلفت طبيعة التنظيم وظروفه يتسبب تطبيق مفهوم الآلة في خلق مشكلات وظهور نتائج عكسـية وغـير متوقعة تودي بالمنظمات وتهدر مواردها وتهدد حتى وجودها.

وتتركز الظروف المناسبة لتطبيق نموذج التنظيم آلة فيما يلي:

1. أن يكون العمل المطلوب تنفيذه واضحاً ومحـدداً ولا يحتمـل التأويـل Straightforward.
2. حين تكون الظروف المحيطة بالتنظيم في حالة اسـتقرار وهـدوء Stable وبذلك تظل منتجات التنظيم مقبولة دون أن يطـرأ تغـيير في ظـروف الطلب عليها.
3. عندما يكون المطلوب تكرار ذات العمل بدون تغيير لإنتاج نفس المنتجات وتحقيق نفس النتائج في كل مرة دون تعديل أو تطوير.
4. عندما تكون الدقة في الأداء لها الأولوية.
5. عندما تكون قوة العمل من الموارد البشرية مطيعة وقابلة لتنفيذ ما يطلـب إليها من عمل دون مناقشة.

ومن الأمثلة على التنظيمات المعاصرة التي نجحت في تطبيق نموذج التنظيم آلة وحققت نتائج متميـزة شـركات إنتـاج الوجبـات السـريعة مثـل McDonald's وغيرها من شركات الامتياز التجاري Franchise التي تعتمد على التطبيق الحرفي لنظام العمل الذي يعده مانح الامتياز Franchisor دون أي تعديل أو تدخل من جانب العـاملين لـدى الحاصـل علـى الامتيـاز Franchisee. إلا أن النمط العام في تلك المنظمات هو تكريس فكرة الآليـة

في الأداء بالنسبة لجموع العاملين من المنفذين. وعلى الجانب الآخر، فإن فكرة الآلة لا تصلح ولا تنطبق بالنسبة للمستويات الإدارية والتخصصية العليا في نفس تلك المنظمات حيث يختص هؤلاء المديرين بوظائف التفكير والتخطيط والابتكار وكلها لا تستقيم ومنطق الآلة. وتصلح أفكار التنظيم آلة في حالات أخرى كثيرة تنطبق فيها مواصفات الآلية مثل غرف العمليات بالمستشفيات، ورش الصيانة للطائرات، مصانع الأدوية وتعبئة المواد الغذائية حيث مواصفات الدقة والجودة والتوقيت تأتي في المرتبة الأولى وتتطلب من العاملين الالتزام التام بالقواعد والنظم وتكون مجالات التجاوز والسماح في المواصفات في كثير منها منعدمة تماماً.

والحقيقة أن تلك المنظمات تبدو وقد انقسمت إلى تنظيمين مختلفين؛ الأول يختص بالتفكير والوظائف المعرفية ويشغل وظائفه أعضاء من ذوي المعرفة الذين يتمتعون بحرية الحركة وصلاحيات التفكير والإبداع واتخاذ القرارات في ظل تنظيم مرن يقوم على اللامركزية ويبعد تماماً عن منطق الآلية. والتنظيم الثاني يتولى الأعمال التنفيذية المتكررة ذات الطبيعة المتوافقة مع منطق خط الإنتاج Production line والإنتاج النمطي الكبير Standardized Mass Production ويخضع لمنطق الآلة.

وبرغم هذا النجاح النسبي لنموذج التنظيم الآلة في منظمات معينة، إلا أن أحداً لا يستطيع الإدعاء أن 100 % من العاملين يستجيبون لمتطلبات التنظيم آلة، بل هناك حالات يتمرد فيها هؤلاء العاملون ويطالبون بظروف عمل أكثر إنسانية. كما أن مظاهر أخرى لسلبية النموذج تبدو حتى في تلك المنظمات المتوافقة بطبيعتها مع فكرة الآلة، منها ما يلي:

1. ينشأ عن الالتزام التام بالقواعد والانضباط الكامل أن يفقد التنظيم قدرته على التوافق مع الظروف المتغيرة ويتحول إلى كيان جامد يواجه صعوبات التكيف والتأقلم والتفاعل مع المتغيرات وهي السمة الرئيسية لنظام الأعمال المعاصر.
2. تتجمد قدرات الأفراد الذهنية والفكرية ويتحولون إلى كائنات بيروقراطية لا تفكر ولا يمكنها تحليل ما يصادفها من مشكلات أو البحث عن حلول لها. كما يفقدون القدرة على العمل بمرونة لخدمة العملاء والاستجابة إلى مطالبهم.
3. يفاجأ التنظيم بظهور نتائج غير متوقعة لم تكن في حسبان القائمين عليه ومن ثم لا يستطيعون مواجهة آثارها.
4. يفقد العاملون الشعور بإنسانيتهم ويتحولون إلى كائنات سلبية تمارس العمل بدون تفكير وتنحصر اهتماماتهم في إشباع حاجاتهم بغض النظر عن مصالح التنظيم أو العملاء.

وبذلك ورغم صلاحية نموذج الآلة في بعض الحالات، إلا أنه بالقطع لايتناسب وطبيعة التنظيمات المعاصرة التي تعتمد المرونة وسرعة الحركة للتكيف مع المتغيرات، والتي تستثمر المعرفة المتراكمة لدى أعضائها من أجل حفز عمليات الابتكار والإبداع والتجديد في المنتجات والعمليات الإنتاجية وأساليب التواصل مع العملاء.

2- التنظيم نظام طبيعي *Organizations as Organisms*

يتمثل التنظيم في هذا النموذج على شكل كائن حي Organism يعيش في مناخ يستمد منه مصادر الطاقة التي يتغذى بها ويحقق بها غاياته. ووفق هذا النموذج يتعايش التنظيم مع المناخ المحيط ويتكيف وفق معطياته، ومن ثم تصلح أنماط معينة من التنظيم لكل بيئة، وبالتالي نجد التنظيم البيروقراطي يتعايش

بشكل أفضل مع البيئة المستقرة، بينما تحتاج البيئة المتقلبة كثيرة المتغيرات إلى نمط تنظيمي آخر وذلك مثلاً حال الشركات العاملة في مجـالات تقنيـات المعلومات والاتصالات والصناعات عالية التقنية High Tech والشـركات التي نشأت للتعامل من خلال الشبكة العالمية " الإنترنت " والتي أطلق عليهـا Dot.com companies ، فتلك الشركات جميعاً تعمل في ظروف تتصـف بالتغير السريع والتطور التقني المستمر الأمر الذي لا يتفق وطبيعـة التنظـيم البيروقراطي مما استوجب تطوير أنماط مختلفة من التنظيم وصلت في بعضها إلى

ما أطلق عليه "التنظيم الافتراضي أو التخيـلي" Virtual Organization أي غير الموجود بشكل مادي رغم تواجده في الواقع من خلال الوظائف التي يؤديها عبر تقنيات المعلومات ووسائل الاتصالات عالية التقنية.

وفي نماذج التنظيم باعتباره كائن حي [طبيعي] أصبحت علوم البيولوجيا هي مصدر الإلهام لمنظري التنظيم، وأصبح التماثل بين مفاهيمهـا وأوصـاف التنظيم قائمة على النحو الذي يعبر عنه الجدول التالي:(4)

Biological concepts	Organizational equivalents
Molecules	Individual
Cell	Group
Complex organism	Organization
Species	Populations of organizations
Ecology	Social ecology

وتطرح هذه النماذج مجموعة قضايا مهمة تتناول أبعاداً لم تتطرق إليهـا نماذج التنظيم آلة، فهي تشير إلى حركة التنظيم وعلاقته المتغيرة بالبيئة المحيطة، وأن التنظيم يمر بدورة حياة شأن الكائن الحـي Organization life cycle

(4) Gareth Morgan, Ibid, p.40

تتغير صفاته وفعالياته في كل مرحلة بحسب الظروف التي تتصف بها والمتغيرات ومصادرها وتأثيراتها، وتتباين الصعوبات التي يتعرض لها التنظيم في كل مرحلة من دورة حياته، وتختلف درجات قوته ومواطن الضعف فيه، كمـــا تتطـــور أوضاعه الداخلية سلباً وإيجاباً، وتتعدد عوامل ازدهاره أو تدهوره.

فضلاً عن ذلك تطرح هذه النماذج بقوة فكرة التعلم التنظيمي واستثمار المعرفة المتراكمة لدى أعضائه في تطوير عملياته وتحسين علاقاته بالمناخ المحيط. إن قضية بقاء التنظيم واستمراره Survival هي واحدة من الأمور المهمة التي يلفت النظر إليها اعتبار التنظيم كائناً حياً يسعى للمحافظـــة علـــى البقـــاء ومواجهة ما يتعرض له من أخطار ومهددات.

ومن البديهي أن نصل إلى اكتشاف أن نماذج التنظيم الطبيعي تضـــع في اعتبارها أهمية العنصر البشري باعتباره المحرك الحقيقـــي لأداء التنظـــيم، وأن النظر إلى التنظيم باعتباره كائناً حياً إنما هو انعكاس لأمرين أساسيين؛

الأول : وجود البشر داخل التنظيم وتأثير سلوكهم على حركته وفعاليته.

والثاني: هو وجود البشر أيضاً خارج التنظيم في المناخ المحيط وتـــأثيرهم على التنظيم بما يصنعونه في هذا المناخ من فرص أو مهددات.

إن إدراك أهمية السلوك الإنساني في التنظيم وفهم ضـــرورة تواجـــده في مناخ يمده بمصادر الطاقة هما الأساس في نشأة الفكر التنظيمي الجديد الـــذي يرى التنظيم في صورة الكائن الحي الذي يشعر بحاجات يعمل على إشـــباعها من خلال توظيف طاقات البشر العاملين به وتوطيد علاقاته بالمناخ المحيط ومن فيه من البشر ذوي العلاقة والتأثير على فرص بقاءه ونموه.

ولا شك أن حركة العلاقات الإنسانية مثلت مصدراً مهمـــاً ســـاهم في تشكيل هذه الصورة المختلفة للتنظيم على أنه كائن حي حيث كشفت عـــن أهمية العلاقات الاجتماعية في مناخ العمل وكون التنظـــيم إطـــار اجتمـــاعي تتفاعل فيه جماعات العمل في تنظيمات غير رسمية هي الـــتي تحـــدد كفاءتـــه ومستويات الإنتاجية فيه إلى حد بعيد. وكانت تلك بداية نشـــأة نظريـــة في التنظيم تراه أداة لإشباع حاجات الأفراد والجماعات والهم يعملون بكفـــاءة أعلى حين يتحقق لحاجاقم مستويات أعلى من الإشباع.

ومع تطور نظريات الدافعية التـــي روّجت لأفكار مثـــل "هـــرم الحاجات" The Need Hierarchy التي قدمها ماسلو [5]، ونظرية "العاملين "The Two Factor Theory لهرزبـــرج[6] ونظرية X,Y المعروفـــة باســـم دوجلاس مكروجر[7]، تعقدت النظرة إلى موضوع دوافـــع العمـــل وأنـــواع الحوافز الملاءمة لتحريكها إذ لم يعد مقبولاً فكرة أن الإنسان يعمل فقط مـــن أجل المال وأن الرواتب والمكافآت المالية هي الحافز الوحيد الذي يجب علـــى التنظيم التعامل به كما كانت تروّج نظريات التنظيم التقليدية، وإنما وضحت حقيقة تعدد دوافع الإنسان وتغيرها مع الزمن واختلاف الظروف الاجتماعية والحالة النفسية وغيرها من العوامل، وبالتالي تصبح قضية الحوافز في التنظـــيم أكثر تعقيداً لضرورة أن تتوافق الحوافز مع دوافع البشر وتحقق لهم الإشـــباع المستهدف. كل تلك التطورات ساهمت بدرجة أكبر في صياغة صورة التنظيم باعتباره كائن يسعى إلى إشباع حاجاته ومن ثم تتوقف كفاءته وإنتاجيته علـــى مستوى الإشباع المتحقق، كما تختلف وتتطـــور أوضـــاعه بـــاختلاف تلـــك الحاجات وتطوره وتغير وسائل إشباعها.

(5) Abraham,H. Maslow, " A Theory of Human Motivation", Psychological Review, 50: 370-396, 1943.
(6) Fredrick Herzberg, Mausner, B., and Snyderman, B., The Motivation to Work. New York: John Wiley, 1959.
(7) Douglas McGregor, Op.Cit.,

وحسب نموذج التنظيم الطبيعي تصير مسئولية الإدارة بالدرجة الأولى هي تصميم التنظيم بحيث يوفر للعاملين فيه أعلى درجة ممكنة من وسائل إشباع حاجاتهم وتحقيق رضائهم عن أعمالهم ومن ثم ترتفع إنتاجيتهم ويتطور التنظيم إلى الأحسن. وبالتالي نشأت أفكار متطورة عن مشاركة العاملين في الإدارة Participation in Management وإثراء العمل Job Enrichment أو تكبير العمل Job Enlargement ومجمل توجهات إدارة الموارد البشرية الحديثة.

ويتميز نموذج التنظيم كائن طبيعي بأنه يجمع بين العوامل والمتغيرات التقنية "المادية" وبين العوامل والاعتبارات الإنسانية والتفاعلات الاجتماعية، وبالتالي يبدو التنظيم في صورة نظام "تقني اجتماعي Sociotechnical".

كذلك تؤكد نماذج التنظيم الطبيعي حقيقة تأثير المناخ الخارجي في سلوك التنظيم وطبيعة العلاقات التبادلية بينهما، ومن ثم تصور التنظيم في شكل "نظام مفتوح" Open System.

وتؤكد نظرية النظم على مجموعة مفاهيم تلقي بظلالها بقوة على نموذج التنظيم الطبيعي[8]:

1. مفهوم المناخ الخارجي باعتباره الإطار الذي يتواجد به التنظيم يأخذ منه ويعطيه، يتأثر به ويؤثر فيه.
2. أهمية التمييز بين المناخ الخارجي المباشر المتصل بطبيعة أعمال التنظيم ويضم العملاء، المنافسين، الموردين، نقابات العمال،الجهات

(8) Von Bertalanffy, L. " The Theory of Open Systems in Physics and Biology," Science, 3: 23-29, 1950.

الحكومية Task Environment والمنـــاخ الخـــارجي غـــير المباشـــر Contextual or general Environment والذي يشمل باقي عناصر المجتمع.

3. مفهوم ضرورة التوازن بين التنظيم والمناخ Equilibrium وأن التنظـــيم لديه أدوات للاستشعار يحس من خلالها بحالات اختلال التوازن التي تؤثر في فعاليته وتدفعه للبحث عن سبل استعادة توازنه مرة أخرى.

4. مفهوم التصحيح الذاتي Homeostasis أي قدرة التنظيم علـــــى ضبط حركته Self-regulation وتحقيق حالة مـــن الثبـــات Steady State والمعنى أن التنظيم يحرص على حالة التوازن الذاتي والخارجي بالتوافق مع معطيات المناخ الخارجي، وعند حدوث ما يخل بهذا التوازن تبدأ عمليات التصحيح الذاتي لاستعادة التوازن مرة أخرى[الفكرة مأخوذة من طبيعـــة الإنسان، فحين ترتفع درجة الحرارة مثلاً نرى الجسم الإنساني يفرز العرق لترطيب الجسم واستعادة حالة التوازن " الراحة "].

5. مفهوم استيراد الطاقة Negative entropy أي استيراد مصادر للطاقـــة تعاون التنظيم في التغلب على عوامل الضعف وتمنع الهياره، مثال ذلـــك ماتفعله الشركات باستقدام عناصر من خارجها لتولي المناصب القياديـــة لتجديد الدماء والأفكار.

6. مفهوم التنظيم باعتباره نظاماً أكبر يضم مجموعة مـــن الـــنظم الفرعيـــة Subsystems ، ومن ثم أهمية تطبيق ذات الأفكار المتعلقة بحركة النظام وديناميكيته على أجزاء التنظيم الداخلية باعتبار كل منها " نظام " في ذاته ولكنه يتفاعل مع مجموعة النظم الفرعية الأخرى لتشـــكيل الأداء العـــام للتنظيم ككل.

7. مفهوم التطور Evolution وذلك بأن ينتقل التنظيم إلى حالات أكثر تعقيداً واختلافاً عن أوضاعه السابقة [كما في حالة الإنسان حين يتطور من حالة الطفولة إلى الشباب ثم النضج Maturity ثم الشيخوخة].

إن مفهوم النظم من أهم المداخل الفكرية التي أسهمت في توضيح حقيقة التنظيم وبيان مصادر حركته واتجاهات فعالياته. ومن ثم يصبح تفسير السلوك التنظيمي [العمليات في النظام المفتوح] أمراً ممكناً بمعرفة طبيعة المناخ المحيط بالتنظيم وتحليل الأهداف التي يسعى إليها [المخرجات]، مع الأخذ في الاعتبار طبيعة وخصائص الأفراد والجماعات به [المدخلات البشرية].

وفي ضوء هذا المفهوم يمكن اعتبار التنظيم بمثابة نظام كبير يتركب من مجموعة متفاعلة من النظم الفرعية هي:

- نظام الإستراتيجية Strategic subsystem
- النظام الإنساني Human subsystem
- النظام التقني Technological subsystem
- النظام الهيكلي Structural subsystem
- النظام الإداري Managerial subsystem

وتتوقف فعالية وكفاءة التنظيم على مدى التناسق والتكامل بين هذه النظم الفرعية من ناحية، والتوافق والتوازن بينها وبين المناخ الخارجي من ناحية أخرى.

ويمكن إجمال المفاهيم والنظريات التنظيمية المنبثقة عن نموذج التنظيم الطبيعي على النحو التالي:

النظرة الموقفية Contingency

وتقوم النظرية على المفاهيم التالية:

1. يتشكل التنظيم بتأثير خصائص البيئة المحيطة، ومن ثم ليس هناك نمط تنظيمي واحد يفضل باقي الأنماط [أي ليس هناك تنظيم مثالي كما كانت النظريات التقليدية تدعي]. ويصبح تفسير حركة التنظيم من خلال التعرف على علاقته بالمناخ المحيط. وقد كانت هذه النظرية نتاج دراسات أجراها اثنان من الباحثين البريطانيين[9] على العديد من الصناعات وتبلورت عناصرها في أن حركة المناخ الخارجي وتقلباته تؤدي إلى نشأة التنظيم المرن وأنماط الإدارة المتغيرة للتكيف مع الظروف الخارجية. وحسب التغيرات في الظروف المحيطة وشدتها سيكون نمط التنظيم المتوافق معها. إنما الأساس هو المرونة والقابلية للتكيف مع الظروف والمتغيرات. ويشير مورجان إلى هذه السمات بقوله:

"Burns and Stalker's idea that it is possible to identify a continuum of organizational forms ranging from mechanistic to organic, and that more flexible forms are required to deal with changing environments received support from other studies conducted in the late 1950s and early 1960s."[10]

2. تلعب التقنية دوراً مهماً في تحديد نمط التنظيم المناسب Appropriate Structure ، ومن ثم فإن التنظيم البيروقراطي الآلي قد يصلح للشركات التي تستخدم تقنية خط الإنتاج الكبير

---

(9) Tom Burns and G. M. Stalker, The Management of Innovation. London: Tavistock, 1961.
(10) Gareth Morgan, Op.Cit., p.51

حيث لا يستطيع العامل أن يتدخل في سـير العمـل وكـل ماعليـه أن يلتزم بقواعد الإنتاج ويطبق التعليمات حتى لا يتوقـف خـط الإنتـاج نتيجة تدخله، بينما لا يصلح ذلك الـنمط في حالـة الشـركات الـتي تعتمد تقنيات أكثر تعقيداً تسمح بدور أكبر للعامـل مثـل الصـناعات التجميعية Assembly التي تعتمـد علـى مهـارة العامـل البشـري وتعاون مجموعات العمل.

3. التنظيم الفعال والمناسب هو الذي يتمتع بالتناسق بين المتغيرات التنظيميـة الأساسية؛ الهيكل، التقنية، طبـائع واحتياجـات الأفـراد في التنظـيم، والأهداف والإستراتيجيات التي قام التنظيم من أجلها، وفي هـذا يقـول مورجان [11] :

"Effective organization depends on achieving a balance or compatibility between strategy, structure, technology, the commitments and needs of people, and the external environment."

4. يدعو التباين في المناخ إلى إقامة أنماط تنظيمية متباينة أيضاً ليس فقـط في الهيكل العام وطبيعة علاقتها بالمناخ الخارجي، ولكن أيضـاً في تركيبـها الداخلي والعلاقات بين وحداتها وأجزاءها. ويوضح لورنس ولـورش[12] في دراستهما أن أنماطاً تنظيمية مختلفة ستكون مطلوبة للتعامل مع ظـروف تسويقية وتقنية مختلفة، وكذا فإن درجات مختلفة من التنوع والتبـاين في التكوين الداخلي للتنظيم ستكون مطلوبة كلما كانت الظروف الخارجيـة أكثر تقلباً وعرضة للتغيير..

(11) Ibid, p.54.
(12) Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, Organization and Environment. Cambridge, MA: Harvard Graduate School of Business Administration, 1967.

"First, different kinds of organizations are needed to deal with different market and technological conditions. Second that organizations operating in uncertain and turbulent environments need to achieve higher degree of internal differentiation".[13]

ويعدد هنري منتزبرج Mintzberg [14] أنماط التنظـيم المختلفـة الـتي تتناسب مع حالات مناخية متباينة ويذكر منها؛

- التنظيم الآلي البيروقراطي Machine Bureaucracy
- التنظيم ذو الأقسام Divisionalized
- التنظيم المهني البيروقراطي Professional Bureaucracy
- والهيكل البسيط The Simple Structure

وهو يرى أن فعالية وكفاءة التنظيم تعتمد على تحقيق التناسق والانسجام بين مجموعة الخصائص المميزة للتنظيم وهي العمر [الفتـرة منـذ النشـأة]، الحجم، التقنية السائدة، والظروف المناخية السائدة في محيط التنظـيم. وقـد ابتكر Bennis [15] وصف "التنظيم العفوي" Adhocracy للدلالـة علـى تنظيم بسيط ومؤقت يتشكل تماماً بتأثير الظروف المحيطة ويـنفض أو يعـاد تشكيله مع كل تغير في تلك الظروف، ويعتمد في الأساس على فرق العمـل ويتناسب مع المشروعات المعقدة والظروف المتقلبة الـتي لا تسـمح بإقامـة تنظيمات هيكلية مستقرة .

5. توجد درجة من الترابط Integration بين الوحدات الداخلية للتنظـيم برغم تنوعها بحسب اختلاف الظروف المحيطة بكل منها وطبيعـة التقنيـة

---

(13) Ibid, p.54.
(14) Henry Mintzberg, the Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.
(15) Warren G. Bennis, Changing Organizations. New York: McGraw-Hill, 1966.

المستخدمة بها ومدى الاستقرار أو التقلب في محيطها، وذلك حتى تجتمع الأجزاء التنظيمية جميعاً مرة أخرى و تتحقق فعالية التنظيم وتكامله. وتختلف وسائل تحقيق هذا الترابط وقد تستخدم فيها أساليب بيروقراطية مثل الأوامر والتعليمات وإجراءات العمل Procedures في التنظيمات الأكثر استقراراً، أو قد تستخدم أساليب تتسم بالمرونة والحركية في حالة التنظيمات الأكثر تعرضاً للتقلبات مثل أساليب اللجان، فرق العمل، ونظم المعلومات والاتصالات عالية التقنية.

6. أهمية دور المناخ في الاختيار الطبيعي Natural selection للتنظيمات الأفضل التي يتحقق لها البقاء نتيجة تمتعها بميزات تجعل فرص اختيارها أكبر من غيرها. وتعتمد تلك الفكرة على النظرية الموقفية التي تنادي بأهمية العلاقة بين التنظيم والمناخ المحيط في تشكيل فعاليات التنظيم، والتي روّجت لفكرة قابلية التنظيم للتكيف وتعديل أوضاعه للتوافق مع معطيات المناخ الخارجي. كما اعتمدت أفكار هذا الفريق من منظري التنظيم على نظرية النشوء والتطور التي قدمها داروين وبمقتضاها ذاعت فكرة الاختيار الطبيعي كأساس لتطور الكائنات. وبالتطبيق على التنظيم فإن مستوى التحليل في هذه الحالة ينتقل من التنظيم الواحد إلى أنواع التنظيم Populations of organization حيث يتم اختيار نوع التنظيم الذي يتمتع بميزات أفضل تجعله مختلفاً في سعيه للحصول على الموارد اللازمة لبقائه، ومن يصبح البقاء للأفضل Survival for the fittest حسب نظرية داروين.

صور أخرى للتنظيم

يعدد مورجان مجموعة أخرى من النماذج التي يحاول كل منها الاقتـــراب من ظاهرة التنظيم من زاوية معينة ويؤكد علـــى أنهـــا التصـــوير الأصـــدق، ومنها:[16]

التنظيم ... عقـل

يرى نموذج "التنظيم.... عقـــل Organizations as Brains التنظيم باعتباره آلية لمعالجة المعلومات، ومن ثم يركز على اعتبارات التعلم Learning والذكاء التنظيمي، ويقدم النموذج تصورات مهمة تستخدم في تصميم التنظيم لدعم خصائصه الفكرية وإطلاق المجال لعمليات معالجة المعلومات. ويطـــرح مفهوم التنظيم باعتباره "عقل" إمكانيات التنظيم الذاتي Self-organization وفكرة التكامل التنظيمي حيث يعمل التنظيم على تنسيق وترتيب كافة أجزاءه ليتكون منها كيان متكامل ومتفاعل [Hologram] بحيث يحتوي كل جزء على الكـــل في آن واحـــد، وحســـــب تعـــبير مورجـــان "everything is enfolded in everything else" [17].

إن استخدام " العقل " كنموذج يجري تصميم التنظيم على أساسه يعـــني أننا نبحث عن طريقة يمكن بها تحرير طاقات عناصر التنظيم لتكتشف طرقـــاً أخرى للأداء في حالة تغير الظروف وأن يكون لديها القدرة على تقويم مـــدى ملاءمة ما يقومون به للظروف السائدة والمتغيرة ويتمكنون من تعديل أداءهم لاستيعاب تأثير الظروف المتغيرة. أي أن عناصر التنظيم في هذه الحالة تتمتـــع بالذكاء شأن العقل الإنساني. وقد ترتب على اقتناع كثير من المديرين بفكرة

(16) Gareth Morgan, Op.Cit., pp. 77-110.
(17) Ibid, p.80

تماثل التنظيم والعقل الإنساني إلى الاندفاع لتكوين قطاعات في التنظيم تباشر العمليات الذهنية والعقلية باعتبارها " عقل التنظيم " مثل إدارات البحوث والتخطيط ومجموعات الاستشاريين ونحوها. ولكن يظل السؤال الذي يطرحه مورجان وهو " هل نستطيع تصميم تنظيمات تعمل بذاتها وكأنها عقول؟

"can we create new forms of organization that disperse brain like capacities throughout an enterprise, rather than just confine them to special units or parts."[18]

التنظيم ... ثقافة

يركز نموذج " التنظيم ثقافة Organizations as Cultures" على مجموعة المفاهيم والأفكار والقيم والعادات والأعراف والطقوس والمعتقدات التي تسود التنظيم وتحقق تماسكه الاجتماعي. وبذلك تصبح دراسة التنظيم ومحاولة فهم ما يجري به هي دراسة للعوامل والخصائص المميزة للثقافة السائدة فيه، كما تصبح وسيلة التحكم في السلوك التنظيمي بالتعامل مع تلك الخصائص ومحاولة التأثير فيها. وقد اكتسب هذا النموذج أهميته من نجاح الإدارة اليابانية في تحقيق انطلاقة صناعية واقتصادية كبرى بعد أن كانت دمرتها الحرب العالمية الثانية، مما أثار اهتمام الباحثين للتعرف على مصدر قوة النموذج الياباني والذي تبلور في اكتشاف أهمية ثقافة المنظمة Organizational Culture والنابعة من ثقافة المجتمع وحضارته كأساس في عمل الإدارة اليابانية.

ويثير هذا النموذج مجموعة من التساؤلات حول ماهية التنظيم وما يجري فيه، منها ما يلي:

(18) Ibid, p.79.

1. كيف تتشكل ثقافة التنظيم في إطار الثقافة العامة في المجتمع؟ وهل يمكن أن ينتج التنظيم ثقافته الخاصة بعيداً عن تأثيرات المناخ الخارجي؟.
2. هل تشترك التنظيمات العاملة في مجال إنتاجي واحد في ثقافة واحدة أم يظل لكل منها ثقافته الخاصة المتميزة؟ مثلاً هل جميع الشركات العاملة في صناعة السيارات أو صناعة الحاسبات الآلية تشترك في ثقافة " صناعية " واحدة، أم أن كل منها ستظل قادرة على تكوين ثقافتها الخاصة؟.
3. هل تسود التنظيم الواحد ثقافة واحدة مشتركة تسري في جميع أجزاءه وقطاعاته ومستوياته المختلفة One Shared Culture أم أن هناك ثقافات فرعية متعددة ومتخصصة تسود كل منها بعض قطاعات أو أجزاء التنظيم؟ وفي هذه الحالة هل تتصارع الثقافات الفرعية أم تتكامل؟ وما هي بواعث التكامل أو الصراع بينها؟.
4. هل تبقى ثقافة التنظيم ثابتة أم تتطور وتتغير؟ وما هي بواعث التغيير والتطور؟.

وفي مجال شركات الأعمال تلعب القيادة دوراً مهماً في صياغة ثقافة الشركة Corporate Culture ومن ثم تكون قادرة على تحريك السلوك التنظيمي في الاتجاهات المناسبة لأهدافها باستثمار التأثير الثقافي الذي يتخلل عقول ونفوس العاملين فيميلون إلى أنماط السلوك التي تحفزها ثقافة الشركة وتشجع عليها، كما يتباعدون عن أنماط السلوك المجافية لتلك الثقافة. وقد ينجح القادة في بناء ثقافة تقوم على التنافس والابتكار والإبداع، أو قد تتسم ثقافة الشركة بالتركيز على الجودة والالتزام بالقواعد، ومنها ما يركز على ضبط التكلفة وتنمية مصادر الأرباح وهكذا. وفي جميع الأحوال تصبح

الشركة في الحقيقة مجتمع صغير ذي ثقافة تميزها وتؤثر في تشكيل علاقات أعضائها، ومن ثم يمكن فهم التنظيم والتنبوء بأوضاعه من خلال رصد وتحليل الثقافة السائدة فيه.

وفي الأساس فإن التمييز بين طبيعة ثقافة التنظيمات المختلفة يمكن أن يكون أساساً في مقارنتها والحكم على مدى التشابه أو الاختلاف فيما بينها. وقد تكون ثقافة التنظيم قائمة على فرض القواعد Enactment كما قد تكون مبنية على قبول الأعضاء للقواعد واتباعهم لها باقتناع [هناك فرق!]. كذلك تؤدي ثقافة التنظيم إلى إنتاج حالة من الفهم المشترك بين أعضائه لما يجري حولهم، ومن ثم تكتسب الحقائق والأوصاف ذات المعاني Shared meanings، الأمر الذي يجعل التفاعل وعلاقات العمل بينهم أكثر يسرا.

5- **التنظيم ... نظام سياسي**

يركز نموذج "التنظيم نظام سياسي Organizations as Political Systems" على علاقات القوة وأنماط التنافس والصراع التي تجري بين أعضاء التنظيم تعبيراً عن مصالحهم المختلفة والتي تشكل مجمل حركة التنظيم وفعالياته. ويستمد ذلك النموذج مفاهيمه من العلوم السياسية وقواعد اللعبة الشائعة في منظمات الحكم والسياسة.

6- **التنظيم ... سجن نفسي**

أما نموذج " التنظيم سجن نفسي Organizations as Psychic Prisons حيث ينحصر الناس في مجموعة من المفاهيم والقيم والأفكار والاهتمامات تحكم تصرفاتهم وتعبر عن كثير مما يجول في العقل الباطن من حيث السعي إلى

إشباع رغبات وحاجات معينة. إن التنظيم في هذا النموذج عبارة عن ســاحة تتصارع فيها أفكار واعية وأخرى لا شعورية من أجل توجيه سلوك أعضاءه، وتصبح الدراسة التحليلية للتركيب النفسي لأفراد وجماعات التنظــيم هــي المدخل لفهم ما يجري فيه والتنبوء بفعالياته ومحاولة السيطرة عليها.

7- **التنظيم دائم التجدد**

وثمة نموذجاً يقدم مفهوماً مغايراً يرى التنظيم في حالة مستمرة من الحركة والتجدد Organizations as Flux and Transformation ، ويصــبح فهم دوافع التغيير والعوامل المساعدة عليه هو المدخل لفهم التنظيم والتعامــل مع عناصره. ويناقش نموذج "التنظيم نظام دائم التجــــدد" حالات التبــدل والتغيير التي تطرأ على التنظيم فيراه في بعض الحالات قادراً على تطوير ذاتــه Self-producing، وفي حالات أخري ينشأ التغيير والتبديل في التنظيم نتيجة تيارات متدفقة من المعلومات المرتدة الإيجابية والسلبية التي تعكــس للتنظــيم ردود أفعال المناخ بالنسبة لفعالياته ومخرجاته، وفي حالة ثالثة يحــدث التغــيير التنظيمي نتيجة للمنطق الجدلي Dialectical Logic حيث تعمل كل ظاهرة علــى إنتاج عكسها every phenomenon generates its opposite.

8- **التنظيم أداة للسيطرة**
Organizations as Instruments of Domination

وفي نموذج " التنظيم أداة للسيطــرة "يتحول التركيز للبحث في قــدرة التنظيم على استغلال عناصره وتسخيرها لتحقيق أغراضه، ويــبين النمــوذج كيف يستغل التنظيم العاملين به والعملاء وحتى أفراد المجتمع المحيط للوصول إلى أغراضه ضارباً مصالحهم وحاجاتهم بعرض الحائط.

ولعل أصدق مثال على هذا النموذج هو الدراسات المتواترة عن الشركات متعدية الأممية Transnational Corporations وما تقوم به من استغلال لثروات الشعوب الأقل نمواً وتسخير طاقات العاملين فيها لتحقيق أقصى أرباح دون النظر إليهم كبشر لهم احتياجات ورغبات يطمحون إلى تحقيقها. أو حالات تشغيل الأطفال التي تسود كثيراً من بلاد العالم الثالث حيث تتغافل الشركات الاحتكارية عن كل قوانين العمل وموانع تشغيل الأطفال وتدفع بهم إلى ظروف عمل سيئة وغير صحية من أجل تعظيم أرباحها. إن التنظيم من هذا المنظور هو سلسلة من محاولات السيطرة ينجح بعض الأفراد في فرض سيطرتهم على باقي عناصر التنظيم، بينما يقاوم الآخرون هذه السيطرة ويحاولون التخلص منها بدرجات مختلفة من النجاح بحسب درجات القوة النسبية لكل طرف. ويساعد هذا النموذج في تفهم مصادر الصراع المتجدد بين الإدارة والعاملين والنقابات التي تمثلهم والتي تصل في أحيان كثيرة إلى حالات من التصادم.

خلاصـــــــة

لا شك أن كل من تلك الصور السابقة للتنظيم لها ما يبررهـــا ويـــدعم موقف القائلين بها. ولا شك أيضاً أن ظاهرة التنظيم من التعقـــد والتشـــابك بحيث لاتعبر عنها أياً من تلك الصور بمفردها، لذا قد يكون التصوير الأقـــرب إلى المنطق والحقيقة المشاهدة أن التنظيم هو كل تلك الصور في آن واحد. وقد يغلب على بعض التنظيمات في بعض الأحيان بعض من تلك الصور وتختفـــي الصور الأخرى أو تقل درجة وضوحها، ولكن الحقيقة أنها كامنة وقد تطفـــو على السطح في أي وقت بفعل المتغيرات والعوامل المتسارعة المحيطة بـــالتنظيم من الخارج، أو بتأثير القوى الذاتية داخل التنظيم وعلاقاتها الديناميكية.

وقد يكون المنطق الأكثر تكاملاً عند وصف التنظيم أنه كائن حي يتحرك ويتغير نمواً وانهياراً، صعوداً وهبوطاً في حركة مستمرة نتيجة تفاعل عناصـــره الذاتية فيما بينها، وكذلك بتأثير علاقاته مع عناصر المنـــاخ المحـــيط ودرجـــة استجابته للمتغيرات وقدر تأثيره فيها. وبذلك فالتنظيم ظاهرة إنسانية شـــاملة تحتوي كافة ملامح ومجالات حركة البشر من اقتصادية، اجتماعية، سياســـية، ثقافية وتقنية، وتصطرع فيه كل عوامل الشد والجـــذب وقـــوى الصـــراع والتنافس فيما بين الأعضاء الداخليين وبينهم وبين المتعاملين مع التنظيم مـــن خارجه والمؤثرين في فعالياته من أفراد وتنظيمات وعناصر المجتمـــع المحـــيط. ولايزال صحيحاً تصوير التنظيم كونه آلية إنسانية مهمة تساعد البشر علـــى تحقيق احتياجاتهم وتطوير سبل حياتهم من خلال التعاون والتكامل بينـــهم في إطار علاقات منظمة تحكمها قواعد ومعايير، وفي ضوء اتفاقـــات معلنـــة أو ضمنية تتضمن أسس توزيع الأدوار فيما بينهم، وتقرير من لهم حـــق اتخـــاذ القرار ومن عليهم واجب التنفيذ. وفي هذا التنظيم يحتمل ظهور كافة أشكال

العلاقات التنافسية والتعاونية، بل وحالات التناقض الصارخ والصراع القاتل من أجل السلطة وتعظيم المنافع التي يسعى إليها كل طرف من أطرافه .

المدخل التكاملي لنظرية التنظيم

رأينا فيما سبق أهمية التنظيم باعتباره ظاهرة ذات تأثير بالغ في التكوينات الحضارية الحديثة بحيث يمكن القول أن حياتنا المعاصرة تخضع في كل جوانبها لسيطرة تنظيم أو آخر سواء كان ذلك في المجال الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي . ويشارك الأفراد على اختلاف نوعياتهم في أعمال تلك التنظيمات ويبذلون درجات متباينة من الجهد في سبيل تحقيق أهدافها، ومن ثم يحصلون لأنفسهم على أنصبة متباينة من نتاج الإنجازات المحققة .

وقد اتضح لنا أن أهمية التنظيمات لا تقتصر فقط على المستوى المحلي أو القومي، بل تتعداها إلى المستوى العالمي في ظل ظروف العولمة Globalization ونشأة ما يسمى بالنظام العالمي الجديد الذي تقوده الولايات المتحدة الأمريكية New World Order حيث تسيطر مجموعة من التنظيمات الاقتصادية والسياسية على مقدرات العالم والتي تدير حركة الصراع العالمي بهدف تحقيق السيطرة الكاملة على مصادر الثروة والأسواق في العالم والحصول لأصحاب النفوذ فيها على الثروات الهائلة والقوة الاجتماعية الطاغية.(19)

وللتأكد من حقيقة سيطرة التنظيمات العولمية العملاقة على مقدرات العالم المعاصر دعونا نراجع نشأة وتطور أزمة ما يسمى بتجريد العراق من أسلحة الدمار الشامل والتهديد بالحرب من جانب الولايات المتحدة الأمريكية

---

(19) John Pliger, The New Rulers of the World, London: Verso, 2002

وبريطانيا ومقاومة تلك التهديدات ورفض اللجوء إلى الحرب من جانب فرنسا وألمانيا وبلجيكا وروسيا والانقسام في حلف الأطلنطي إلى مجموعتين إحـــداهما منحازة إلى الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وأخرى معارضة لهما. فـــإن التفسير الموضوعي لتلك الأزمة أنه يمكن في النهاية إرجاعها إلى أصلها البسيط وهو التناحر والتصادم في المصالح بين تنظيمات ديناصورية في كل من الجبهتين. ففي أمريكا وتتبعها بريطانيا تسعى شركات النفط إلى الاستئثار بثروة العـــراق النفطية تحت ستار ضرب النظام العراقي لامتلاكه أسلحة دمار شامل يهدد بها جيرانه، وتعمل شركات إنتاج الأسلحة في الدولتين على التـــرويج للحـــرب حيث تتوافق مع مصالحها لما في ذلك من فرص كبرى لتحقيق مبيعـــات غـــير عادية والحصول على عقود بالغة الضخامة من الحكومـــات المعنيـــة. وعلـــى الجانب الآخر فإن الشركات الفرنسية والألمانية والروسية تعارض الحرب على العراق لما لها من أضرار على استمرار ونمو علاقاتها التجاريـــة الكـــبرى مـــع العراق والتهديد بتوقف عمليات التبادل التجاري معه وفق نظام النفط مـــن أجل الغذاء .[20]

وبرغم تلك الأهمية القصوى لظاهرة التنظيم وخطورة تأثيرهـــا في حيـــاة الأفراد والمجتمعات، وبرغم تعدد الدراسات والنظريات حول ماهية التنظـــيم، إلا أن الملاحظ وجود درجة عالية من التناقض والتضارب بين المداخل الفكرية

(20) تمت كتابة هذا الجزء لأول مرة يوم 16 فبراير 2003 والعالم كله يترقب ما سوف تلجأ إليه أمريكا وبريطانيا بعد أن قدم د. هانز بليكس رئيس فريق المفتشين الدوليين في العراق تقريـــره إلى مجلس الأمن يوم الجمعة 14 فبراير وجاء خالياً مما كانت تريده الدولتان من أدلة إدانة للعراق تبرر لهما بدأ الحرب واليوم التاسع والعشرين من يناير 2004 تعلن كوندوليزا رايس مستشارة الأمن القومي الأمريكية أن المعلومات الاستخبارية التي قدمتها الوكالة المركزية للاســـتخبارات CIA إلى البيت الأبيض قبل الحرب قد تكون غير صحيحة ، وهي بذلك تؤكد ماانكشف من زيف تلـــك المعلومات التي كانت مبرراً للحرب.

المختلفة حيث تتسم جميعاً بالتركيز على بعض عناصر أو أجزاء التنظيم دون غيرها، كما أنها تقصر في النهاية عن تقديم تفسير شامل ومتكامل لتلك الظاهرة الأساسية .

ضرورات وجود تفسير متكامل للتنظيم :

إن التفسير المتكامل للتنظيم ينبغي أن يوفر معلومات وإجابات لمجموعة من التساؤلات المهمة التي تحيط بتلك الظاهرة وتتعلق بجوانب رئيسية فيها هي :

1. **نشأة التنظيم**

والتساؤل هنا يدور حول أسباب ودوافع قيام التنظيمات وعوامل الإسراع بنشأتها أو عوامل إعاقة تلك النشأة . ولعل هذا التساؤل يكتسب أهمية خاصة إذا طرح بالنسبة لتنظيمات مثل نقابات واتحادات العمال، الاتحادات المهنية والأحزاب السياسية . وتتبلور قيمة الإجابة عن هذا التساؤل في كونها تحدد الطريق للتنبؤ بقيام تلك التنظيمات، كما أن معرفة دوافع قيامها تساعد إلى حد بعيد في فهم سلوكها وتخطيط وسائل التعامل معها . وتعالج قضية البحث في نشأة التنظيم مسائل تتعلق بأهداف المروجين لفكرة التنظيم والساعين إلى قيامه، وأنواع الفرص المتاحة في المجتمع لقيام التنظيم وماقد يحققه من غايات مجتمعية فضلاً عما يعود على أصحابه والمروجين له من فوائد.

2. **أداء التنظيم** *Organizational Performance*

يتعلق هذا التساؤل بالبحث في حركة التنظيم وتوجهاته من خلال الكشف عن تبريرات ودوافع وأهداف القرارات والتصرفات الصادرة عنه وكيفية التوصل إلى مثل تلك القرارات Decision Processes. إن حركية

التنظيم وتفاعلاته مع الظروف الذاتية له والظروف البيئية المحيطة به تتبلور في أنماط سلوكية Patterns of Behavior تعود بنتائج وآثار متباينة، ومـن ثم فإن وجود إطار نظري يسهم في تفسير الأداء التنظيمي يساعد بلا شك علـى تحسين وترشيد هذا الأداء من خلال الفهم الأفضل للعوامل المحددة له . وليس من شك أن قضية تطوير وترشيد الأداء التنظيمي تحتل جانباً كبيراً من اهتمام المجتمعات الحديثة على تباين درجات نموها وتقدمها رغبة في تعظـيم العائـد الاجتماعي والاقتصادي لأعضائها وتجنيبهم مخـاطر ومثالـب الانحرافـات التنظيمية، وقد انتشرت في السنوات الأخيرة مجموعة من النماذج التي ترشـد إلى كيفية التحسين المستمر في الأداء التنظيمي والوصول به إلى مراتب التميز Excellence[21].

3. نمو التنظيم وتطوره *Organization Development*

وثمة تساؤل ثالث حول العوامل المحددة لنجاح التنظيم وفشـله وماهيـة الظروف المحابية لنمو التنظيمات وتطورها وتلك المعوقة والمؤدية إلى المشكلات والفشل التنظيمي . ويتفرع عن هذا التساؤل الأساسي تسـاؤلات فرعيـة أخرى منها :

- هل يحتوي كل تنظيم بداخله على عوامل النمو والتطور أم أن مثل هـذه العوامل تأتي من خارج التنظيم ؟.
- هل تكون حركة النمو والتطور في التنظيم حركة طبيعية تفرضها علاقات التفاعل الطبيعي بين التنظيم والبيئة المحيطة، أم هي حركة مصطنعة يمكـن

---

(21) راجع في هذا مؤلفنا " إدارة التميز" دار غريب، القاهرة، 2002.

التحكم فيها وتحديد مسارها وضبط معدل تقدمها خلال الـزمن بمعرفـة قوى مسيطرة مفروضة على التنظيم .

- هل يتصاعد التطور والنمو ويستمر بلا اضطراب أم من المحتمل أن يحدث ارتجاع وانتكاس يعود بالتنظيم إلى مستويات أدنى من الأداء؟.
- هل يرتبط التطور التنظيمي بوفرة الموارد المادية أو التقنية أم من الممكن أن تتطور التنظيمات بغض النظر عن افتقارها إلى تلك الموارد؟.
- ما دور القيادة في تحقيق التطور والنمو؟ وهل من الممكن أن يتكرر نجـاح بعض القادة في تطوير تنظيمات بعينها إذا انتقلوا إلى تنظيمات أخرى؟[22]

إن التساؤلات السابقة لها دلالات هامة حين نشـرع في تأمـل تـاريخ تنظيمات دولية وقومية مختلفة سواء في مجالات الإنتاج الاقتصادي أو السياسة أو الاجتماع أو الثقافة . ولعلنا نتخذ هنا أمثلة سريعة لكنـها تحقـق الغايـة المرجوة وهي إبراز أهمية فهم عوامل نمو التنظيم :

- المؤسسات الدولية التي نعايشها ونشهد درجات مختلفة من النمو والتطور فيها مثل اليونسكو، هيئة الأمم المتحدة والمنظمات التابعة لهـا، جامعـة الدول العربية والمنظمات التابعة لها وغيرها الـتي تتفـاوت في معـدلات الفعالية والكفاءة وتعاني من حالات ضمور في بعض الأحيـان وحـالات ازدهار وحيوية في أحيان أخرى. وقد يكون من المفيد تدارس حالة" جامعة الدول العربية" كنموذج حي لما يطرأ على التنظيمات من حـالات قـوة

(22) يتساءل البعض مثلاً هل يستطيع قائد إداري متميز مثل Jack Welch أن يكرر نجاحه الذي حققه في شركة GE إذا تولى قيادة شركة أخرى ؟ وهل يتمكن Bill Gates من تكرار تجربته مع Microsoft في حال توليه قيادة شركة أخرى؟ وفي هذا المقام تسـاءل الكاتـب محمـد سلماوي في مقالة بجريدة الوفد عدد 28 يناير 2004 عن بيل جيتس عما يحـدث إذا تـولى جيتس منصب رئيس وزراء مصر بينما ينتقـل د. عـاطف عبيـد ليتـولى رئاسـة شـركة ميكروسوفت؟

وضعف بتأثير ظروف النشأة والمتغيرات الخارجية فضلاً عن عناصر التكوين الذاتي[23].

- الأحزاب والتنظيمات السياسية التي أقامتها بعض النظم الثورية في الدول العربية، ففي مصر أنشأت الثورة في أعقاب قيامها في 1952 تنظيمات سياسية متعددة توالت ابتداء من هيئة التحرير ثم الاتحاد القومي ثم الاتحاد الاشتراكي العربي والذي تحول إلى حزب مصر العربي الإشتراكي بعد الموافقة على قيام أحزاب وتحويل ما كان يسمى بالمنابر إلى أحزاب سياسية، ثم إعلان الرئيس السادات إنشاء حزب جديد هو الحزب الوطني الديمقراطي وما حدث من هرولة أعضاء حزب مصر العربي الاشتراكي إلى الحزب الجديد لمجرد أن رئيس الدولة على قمته بينما افتقد الحزب السابق دعم السلطة السياسية العليا في البلاد[24]. وفي ذات التجربة المصرية قامت أحزاب للمعارضة كحزب الوفد وحزب التجمع أو حزب الأحرار. بعضها بدعم مباشر ورعاية من السلطة السياسية وبعضها معتمداً على تاريخه السابق قبل الثورة، وقد حدثت نفس التجارب في معظم الدول العربية مما يدعو إلى التساؤل عن تأثير ظروف النشأة والقائمين بها وتوجهات السلطة السياسية الأعلى في التأثير على مصير تلك التنظيمات.
- الهيئات والمؤسسات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية التي أقامتها كثير من الدول النامية لدفع حركة التنمية فيها، وعلى سبيل المثال الصندوق

(23) راجع التصريحات الصادرة عن بعض العواصم العربية منادية بإلغاء جامعة الدول العربية وإقامة مجموعة من التنظيمات الإقليمية يتمتع أعضاؤها بالتناسق والتجانس في سياساتها. وكذلك راجع تصاعد الخلاف بين الأمين العام للجامعة العربية عمرو موسى ودولة الكويت ومقاطعة تلك الأخيرة للجامعة، وكذا إعلان ليبيا انسحابها من الجامعة العربية.

(24) يستطيع القارئ إدراك المقصود من تتبع مصير مثل هذه التنظيمات التي تنشأ وتنتهي بقرارات منفردة.

الاجتماعي للتنمية في مصر، أو صندوق التنمية الصناعية في المملكة العربية السعودية.

- هيئة الأمم المتحدة [25] وما أصابها من ضعف ووهن نتيجة سيطرة الولايات المتحدة الأمريكية على مقدراتها وتأثيرها البالغ على أمينها العام وكثير من الدول الأعضاء – خاصة في مجلس الأمن – وعجز الهيئة الدولية عن ممارسة أي دور في قضايا حيوية مثل قضية العراق أو الصراع العربي الإسرائيلي طالما لم تكن توجهاتها متماشية مع رغبات الولايات المتحدة. وقد انتشرت أفكار تدعو إلى إعادة النظر في وضع المنظمة الدولية والبحث في إقامة كيان آخر على أنقاضها تلبية لتوجهات أمريكية طاغية.

في جميع الأمثلة السابقة نشهد تنظيمات لها جذور تاريخية مختلفة وتعمل في ظروف تتشابه أحياناً وتتباين أحياناً أخرى، وتمارس تلك التنظيمات درجات مختلفة من النمو والتطور الأمر الذي ينعكس على قدراتها وفعالياتها . لذلك يصبح التساؤل عن محددات النمو التنظيمي على جانب كبير من الأهمية إذ يؤثر ذلك على منطق وأساليب تخطيط وإدارة عمليات التطوير التنظيمي .

4. تفاعل التنظيم مع بيئته

كان الاتجاه السائد في الفكر التنظيمي الكلاسيكي يركز على أن كل تنظيم عبارة عن وحدة متكاملة ذاتيا ومنفصلة عن غيرها من الوحدات، وهذا ما كان يعبر عنه بفكرة النظام المغلق Closed System [26] أي أن عوامل

---

(25) يكتب هذا الجزء صباح السادس من مايو 2003 بعد انقشاع الغبار عن الحرب الأمريكية على العراق وخفوت صوت الأمم المتحدة وتأكد عجزها عن القيام بأي دور في هذه القضية لا قبل الحرب ولا بعد انتهائها.

(26) Katz, D. and Khan R., The Social Psychology of Organizations. Wiley and Sons., Inc. N.Y. 1966 PP. 8-13

نجاح أو فشل التنظيم توجد به ذاتيا وأن ما يتحقق له من إنجاز يتوقف تماماً على ما يتم به من أنشطة وما يحتويه من عناصر القوة أو الضعف . من ناحية أخرى ، فإن الاتجاه في نظرية التنظيم الحديثة هو اعتباره وحدة متفاعلة مع البيئة المحيطة يتأثر بها ويؤثر فيها فهو نظام مفتوح Open System ، ومن ثم فإن فعالية التنظيم واستمراره ونموه إنما تعود بالدرجة الأولى إلى أنماط العلاقات بينه وبين عناصر البيئة وقدر ما يحصل عليه من موارد وما يسنح له من فرص وإمكانات . وبين هذين الاتجاهين توجد اتجاهات مختلفة ينظر كل منها إلى علاقة التنظيم بالبيئة المحيطة نظرة مختلفة .

ولعل أهمية هذه القضية تتركز في الأساس في أن قبول أي من الاتجاهين الرئيسيين السابق ذكرهما سوف يترتب عليه آثار خطيرة بالنسبة لإدارة التنظيمات وأساليب عملها وأنماط الرقابة عليها ومعايير الحكم على إنجازاتها . ولتلك القضية انعكاسات هامة بالنسبة للدول النامية التي تمارس أنماطاً جديدة من التنظيم الاقتصادي والاجتماعي والسياسي تعتمد فيها على وحدات القطاع العام لإدارة الاقتصاد القومي ودفع حركة التنمية ، كما تعتمد أيضاً على تنظيمات سياسية واجتماعية وثقافية فوقية تنشئها الدولة وتشرف عليها . في جميع تلك المحاولات تثور التساؤلات حول مصدر اكتساب تلك التنظيمات لشرعيتها ونوعية الجماهير التي تتجه إليها بولائها ومعايير اختيار المسئولين فيها للأهداف والسياسات والبرامج التي يتخذونها أسساً لنشاطاتهم . فعلى سبيل المثال بالنسبة لوحدات القطاع العام الاقتصادي في مصر وغيرها من الدول التي أخذت بهذا النظام ، فإن السؤال الرئيسي يدور حول حقيقة أهداف تلك الوحدات وهل هو تحقيق أقصى ربح ممكن أم هو تقديم أفضل خدمة للمستهلكين حتى ولو تحملت بعض الخسائر . ويضيف البعض بعداً آخر لهذا

السؤال حين يذكرون أن القطاع الاقتصادي العام لا يجب أن يحقق أرباحاً . ولعل فيما نشره الحزب الوطني الديمقراطي في مصر من أنه قد قام بتطوير هياكله وتنظيماته في إطار فكر حزبي جديد يثير أهمية هذا التساؤل حول ماهية علاقة الحزب بالمجتمع ومدى ارتباطه بقواعد شعبية تؤمن بهذا الفكر الحزبي الجديد، أو أن هذا التطوير إنما هو تعبير عن أفكار بعض ذوي المصالح في الحزب؟

5. انقضاء التنظيم

وثمة سؤال أخير يتعلق بعوامل انقضاء التنظيمات وانتهاء وجودها، وهل تعود تلك العوامل إلى صفات وخصائص التنظيم وتركيبه الذاتي ، أو للظروف البيئية والمتغيرات الخارجية، أم للأمرين معاً ؟ وهل هناك وسائل تمنع تلك العوامل من إحداث تأثيرها على التنظيم وإعادة الحياة إليه ؟ وهل من الأجدى بذل الجهد لترميم تنظيم متهالك أم الأفضل إقامة بناء لتنظيم جديد تماماً؟ كل تلك التساؤلات تعكس قضايا تطبيقية على درجة كبيرة من الأهمية وخاصة في مجالات التنظيم الإداري للدول والحكومات والمؤسسات الدافعة لحركة التغيير في المجتمعات الحديثة .

أسس المدخل التكاملي للتنظيم

يقوم المدخل التكاملي المقترح للتنظيم على أساس تعويض النقص والقصور البادي في المداخل السابق عرضها وتلافى الثغرات والانتقادات الموجهة إليها . وتتركز الفروض الأساسية للمدخل المقترح فيما يلي :

- أن التنظيم هو نظام اجتمـــاعي مفتوح Open Social System يتركب من هيكل متداخل من العلاقات التبادلية فيما بين أعضائه وبينـــه وبـــين عناصر البيئة المحيطة به .
- ينشأ التنظيم استجابة لوجود حاجات اجتماعية أو اقتصادية أو سياســـية تهتم بها جماعات من الناس تتحد مصالحهم وتتفق أهدافهم بدرجة معقولـــة تبرر إشتراكهم في إقامة التنظيم، ومن ثم فقد تكون نشأة التنظيم بطريقـــة مخططة أو رسمية ، كما قد تكون انبعاثاً تلقائيا غير مخطط ، إلا أنه من أجل الاستمرار والبقاء لابد أن يكتسب هذا التنظيم غير الرسمي صفة الرسميـــة لتأكيد شرعيته وتأمين علاقاته مع البيئة المحيطة .
- يتميز التنظيم بحالة من التوازن الحركي Dynamic Equilibrium حيث تعمل الأنشطة المختلفة على استيراد المدخلات Inputs وصيانتها وتحويلها إلى مخرجات Outputs يقدمها للمجتمع بحيث يتحقق على المدى الطويل نسبياً توازن بين النشاط المبذول وبين العائد منه. وتعكس صفة التـــوازن الحركي قدرة التنظيم على الاحتفاظ بخصائصه الأصلية وقدرته على التأقلم مع التغييرات في البيئة المحيطة أو استقطاب تلك المتغيرات واحتوائها، وقد أثبتت الدراسة التي قام بها كل من Collins& Porras[27] أن الشركات التي نجحت في المحافظة على قيمها الأصـــيلة Core Values وفي نفـــس الوقت اهتمت بأن تواكب المتغيرات وتتفاعل معها هي الـــتي اســـتطاعت

(27) James C. Collins & Jerry I. Porras, Built to Last, London: Random House Business Books, 2002.

النمو والبقاء وتحقيق معدلات عالية من العائد الاقتصادي لحملة الأسهم فيها، وقد أطلق الباحثان على هذه الشركات " الشركات ذات الرؤية" Visionary Companies.

- يستطيع التنظيم أن يحقق لنفسه وجوداً مستمراً من خلال قدرته على استيراد مصادر للطاقة من المجتمع المحيط، ومن ثم فإن حالة الفناء والانقضاء الحقيقي تتم حين ينعزل التنظيم عن بيئته وبالتالي تنعدم قدرته على الحصول على مصادر الطاقة ، كما يمتنع المجتمع عن قبول إنتاجه. وقد تبقى بعض التنظيمات هيكليا برغم انعزالها عن البيئة إلاّ أنها تكون غير فعالة وبقاؤها مصطنع إلى حد بعيد ولا تلبث أن تنقضي مهما طال بقاؤها .
- يقوم التنظيم في الأساس على العنصر الإنساني حيث يضم أفراداً يتصفون بخصائص نفسية واجتماعية متميزة، ويؤثر سلوك هؤلاء الأفراد [والجماعات] في الأداء التنظيمي بشكل مباشر.

مدخلات التنظيم

يحصل التنظيم على الموارد اللازمة له من المناخ المحيط، و من محصلة تلك المدخلات تتوفر للتنظيم الطاقة التي تهيئ له القدرة على إنتاج معين يستخدمه في الحصول على عوائد جديدة ينفق منها على الاستزادة من تلك المدخلات من ناحية ، وعلى التوسع الاستثماري وتحقيق فوائض للاستهلاك من ناحية أخرى . وتمثل المدخلات عناصر حياة أساسية في التنظيم بعضها يكون موضعاً للتحويل من خلال ما يتم عليها من تغييرات ، وبعضها تسهم في تشكيل صيغة التنظيم وتحدد أبعاده و تتركز أهم المدخلات التنظيمية في مجموعات أربع :

المدخلات المادية :

وهي رؤوس الأموال والآلات والمعدات والتجهيزات وماشابهها من أصول منتجة للقيم .

المدخلات البشريــة :

ويقصد بها الأفراد على اختلاف مستوياتهم وما يرتبط بهم من قيم ورغبات واتجاهات وعلاقة إنسانية .

المدخلات المعنوية :

وتتركز في الأهداف والسياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوينه والفرص المتاحة والقيود المفروضة .

المدخلات التقنية :

ويقصد بها أساليب الإنتاج والمعرفة الفنية والتقنيات المتاحة للتنظيم .

ديناميكية التنظيم

- تتوقف فعالية التنظيم واستمرار بقائه جزئياً على نوع العلاقات التي تربط بين أعضائه [28] ، وعلى هذا الأساس نتوقع درجات من التغير والتقلب في أداء التنظيم وسلوكه تبعاً لاستقرار تلك العلاقات أو عدم استقرارها .
- تتركز قوى النمو والتطور التنظيمي في التكوين الذاتي والخصائص المميزة لكل تنظيم ، ولكن انطلاق هذه القوى الكامنة والتحقق الفعلي لحـالات النمو والتطور يتوقفان على مدى ارتباط التنظيم بالبيئة المحيطـة والمنـاخ

(28) يلاحظ هنا أننا نستخدم تعبير أعضـاء التنظيم Organization Members بنفس المعـنى الذي استخدمه شستر بارنارد ومن بعده هربرت سيمون حيث تضم العضوية كـل العـاملين والمتعاملين مع التنظيم إضافة إلى أصحابه والمديرين به .

السائد في تلك البيئة ودرجة تقبله للجديد والمتطور من ناحيـــة ، وإدراك عناصر البيئة للمنافع العائدة من التطوير التنظيمي من ناحية أخرى .

- إن حركة النمو والتطور في التنظيم حركة طبيعية تفرضها طبيعة التنظـــيم الحركي وتنميها علاقات التفاعل بين التنظيم وبيئته ، وتخضع تلك الحركة لرقابة وسيطرة القيادات التنظيمية إلى حد بعيد .
- أن أي تنظيم قائم يكون قادراً على تنويع وظائفه وتعديل الأنشـــطة الـــتي يمارسها لمقابلة احتياجات ناشئة في البيئة المحيطة، وتنشأ هذه القـــدرة مـــن طبيعة الموارد التي تتوفر له وأهمها الموارد البشرية. إن التطوير والتنويع في وظائف التنظيم خاصية تحتاج إلى المرونة الهيكلية وتمكين أعضاء التنظـــيم Empowerment وتنمية ثقافة تنظيمية تحابي الإبداع والابتكار .
- يتحدد السلوك التنظيمي بتأثير التفاعل بين عدد من المتغيرات الداخليـــة النابعة من التنظيم ذاته والمتصلة بتكوينه وتراثـــه التـــاريخي والمـــتغيرات الخارجية النابعة من البيئة المحيطة ومحاولة التنظيم إحداث تـــوازن نســـبي وحركـــي Dynamic Equilibrium بين متطلبات نجاحه واستمرار بقائه وبين احتياجات الجماهير المتعاملة معه ومتطلبات البيئة وقيودها .
- تتشابك أجزاء التنظيم المختلفة وتتناسق أنشطتها وتتحدد فعاليتها حسب درجة توفر وفعالية نظام المعلومات الذي يحقق انسياب المعلومات وتدفقها من مراكز إنتاجها بالتنظيم إلى مراكز اتخاذ القرارات المستخدمة لها. وبقدر المرونة والتدفق والدقة في نظام المعلومات بقدر ما يتحقق للتنظيم السيطرة على المواقف التي يتعامل معها وتزداد قدرته على الإفـــادة مـــن الفـــرص المتاحة وتجنب المخاطر والثغرات .

عمليات التنظيم

- يتميز التنظيم باستمرار النشاط واتصاله بصفة دورية بحيث تتخذ الأنشطة شكل دورة كاملة تغذي نفسها، أي أن نتاج عمل التنظيم يقدم للمجتمع المحيط في مقابل عوائد محددة يحصل عليها التنظيم ليستزيد بها من المدخلات اللازمة لاستمرار النشاط .
- تتمثل الأنشطة التنظيمية في مظاهر السلوك التنظيمي المختلفة وتتركز في عدد من العمليات ذات الأهمية الحاسمة وهي :
  - عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية .
  - عمليات القيادة والإشراف ومحاولات فرض السلطة والتأثير على سلوك التابعين .
  - عمليات البحث والدراسة والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات .
  - عمليات تجميع الموارد وتثمير الفوائض بما يحقق التشغيل الأقصى للطاقات والعائد المجزي للأنشطة التنظيمية.
  - عمليات الاختيار والمفاضلة، أي اتخاذ القرارات وحل المشكلات .
  - عمليات التحفيز والدفع للأفراد والجماعات لتحقيق الانتماء إلى التنظيم والولاء لأهدافه وبذل الجهد من أجل تحقيقها .
  - عمليات الرقابة وتهدف إلى السيطرة على سلوك أعضاء التنظيم وضمان التزامهم بقواعد السلوك التنظيمي المقررة .
  - عمليات التقويم وتهدف إلى تحديد قيمة الإنجازات التنظيمية ومدى تناسبها مع ما استغرق في تحقيقها من وقت وجهد وموارد .

- عمليات التصحيح والتطوير والتحديث وتهدف إلى تعديل وضـــع التنظيم الداخلي وإعادة ترتيب مكوناته ليصبح أقدر علـــى قيـــادة حركة التغيير والسيطرة على المواقف في علاقاته مع البيئة المحيطة .
- عمليات إعادة الهيكلة وإعادة صياغة علاقات التنظيم بالبيئة المحيطة واستباق المتغيرات ومحاولة التأثير في الظروف المحيطة وتأكيد سيطرة التنظيم على المواقف.

- يطلب التنظيم من أعضائه الالتزام بأنماط سلوكية تتناسب وطبائع الأدوار Roles والمراكز Positions التي يشغلونها ومواقعهم على خط الســـلطة، ومن ثم تتحدد العلاقات التنظيمية بينـــهم في أنمـــاط ســـلوكية متوقعـــة Expected Patterns of Behavior يستهدف التنظيم شـــيوعها بـــين أعضائه ، فإذا جاءت التصرفات الفعلية للأفراد موافقة لتلك الأنماط تقل الفجائية والغموض فيها ويمكن توقعها والتنبوء بها. أما إذا تباين الســـلوك الفعلي لأعضاء التنظيم عن الأنماط المتوقعة يصادف التنظـــيم وأعضـــائه المشكلات وقد يقع التصادم المؤدي إلى الفشل والانهيار.
- يحاول التنظيم إحكام التوجيه والسيطرة علـــى أنمـــاط ســـلوك أعضـــائه وإغراءهم بالالتزام بالأنماط المتوقعة من خلال عمليات القيادة والاتصالات واتخاذ القرارات والحفـــز و الرقابة .

مخرجات التنظيم

- تنتهي عمليات التنظيم إلى مخرجات تمثل ما يقدمه التنظيم للمجتمع مـــن إنتاج مادي أو معنوي ويعرضه سواء للبيع أو الاستخدام مقابل ثمن نقدي أو غيره من أشكال التعويض الاجتماعي . كذلك تضم مخرجات التنظـــيم

كافة العوائد المتحققة لمختلف أصحاب المصلحة من عاملين وعملاء ومتعاملين فضلاً عن أصحاب رأس المال من الملاك وحملة الأسهم.

- تتميز التنظيمات الفعالة بتوازن النتائج والعوائد التي تحققها لأصحاب المصلحة المختلفين Stakeholders بحيث لا تختص بعضهم بعوائد ومميزات تفوق ما يحصل عليه الباقين دون مبرر من تفوق مساهماتهم وقدراتهم الموظفة في خدمة التنظيم.

بعض الاستنتاجات الرئيسية

في ضوء الصفات العامة للتنظيم باعتباره نظاماً مفتوحاً ، نستطيع أن نخلص إلى الاستنتاجات الأساسية التالية :

1- يلعب المجتمع أو المناخ المحيط دوراً أساسياً في تحديد السلوك التنظيمي ويتركز أثر هذا المناخ في توفير المدخلات التي يستخدمها التنظيم وفي قبول أو رفض المخرجات . كذلك يؤثر المناخ على اختيار بعض أنواع الأنشطة التي يمارسها التنظيم .

2- نظرا لأثر المناخ الخارجي في تحديد السلوك التنظيمي فإنه من الخطأ التركيز على الأنشطة الداخلية ولكن الأصح اعتبار تلك الأنشطة الداخلية بمثابة وسائل للوصول إلى الأهداف المرغوبة اجتماعياً .

3- أن الكفاءة التنظيمية والفعالية التي يتصف بها التنظيم إنما تتحددان نتيجة للتفاعل بين الخصائص الذاتية للتنظيم من ناحية وبين الظروف والأوضاع المناخية وخصائص البيئة المحيطة من ناحية أخرى .

4- كذلك حيث يعتمد التنظيم نسبيا على المناخ المحيط ، فإن إحدى وظائفه الهامة تصبح ملاحظة وتتبع التغييرات في هذا المناخ والتنبؤ بهـــا والعمـــل على الإعداد لمواجهتها . من ناحية أخرى ، فإن التنظيم يسعى في تفاعله مع المناخ إلى السيطرة على عناصر التأثير فيه وتأمين نفسه من الضـــغوط الواردة من هذه المناخ . وقد تكتفي بعض التنظيمات بتحقيق اســـتقلالها بمعنى تأمين حرية الحركة الذاتية بموافقة مسبقة من مراكز الرقابة والتوجيه في المجتمع .

خصائص التنظيم الفعال في إطار المدخل التكاملي

في إطار الملامح التي حددناها للتنظـــيم واســـتناداً إلى مفـــاهيم العلـــوم السلوكية، نحاول في هذا الجزء أن نعرض للخصائص التي تميز التنظيم الفعال . واهتمامنا بفعالية التنظيم مرجعه الاقتناع الأساسي بأن الفعالية هـــي الصـــفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيميـــة هي مبرر وجود التنظيم واستمراره ، وهي أساس تطوره ونموه ، وهي أخـــيراً معيار الحكم على نجاحه .

ونقصد بالفعالية Effectiveness هنا درجـــة تحقيـــق الأهـــداف[29] . فالتنظيم الفعال هو القادر على تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، و تختلـــف درجات الفعالية بحسب مدى تحقيق تلك الأهداف . ويلاحظ أن مفهومنا عن الفعالية لا يقتصر على الجانب المادي أو الملموس فقـــط ، ولكنـــا نأخـــذ في الاعتبار أيضاً الجانب المعنوي . مثال ذلك أننا لا نقيس فعالية تنظـــيم البيـــع بكمية المبيعات المحققة فحسب ، بل أيضاً لابد من تحليـــل أســـاليب البيـــع

(29) Amitai Etzioni, Complex Organizations, N.Y : Holt,1961.

المستخدمة والآثار المترتبة عليها في السوق وفي علاقات التنظيم بالعملاء . من ناحية أخرى ، فنحن لا ننظر إلى الفعالية باعتبارها ظاهرة منعزلة أو متقطعة Discrete بل نعتبرها ظاهرة كلية تصف وتلخص الأبعاد والخصائص المميزة للتنظيم ، كما أنها ظاهرة مستمرة على مدى الزمن ومن ثم فإن لها صفة تراكمية Accumulative وقدرة إشعاعية تؤثر بدورها على خصائص التنظيم.

1. **الخصائص الاقتصادية للتنظيم الفعال**

- أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من تقسيم العمل وفي هذه الحالة فإن تقسيم العمل يصاحبه تطبيق نماذج وتوزيع الأدوار وتجزئة المهام الأمر الذي ينعكس على الإنتاجية Productivity بصورة إيجابية . ويلاحظ أن تقسيم العمل في هذه الحالة لابد وأن يراعي الطبيعة الفنية للعمل والتكوين التقني لمراحل الإنتاج بحيث لا يتعارض مع التصميم الأمثل للعمليات والأعمال . ومن ثم فنحن لا نرى تعارضاً بين هذا الرأي وبين الدعوة إلى تكبير العمل Job Enlargement التي نعتقد أنها دعوة إلى العودة إلى التصميم الأمثل لعبء العمل في نطاق التخصص .

- أن يقوم التنظيم على أساس تكامل العمليات Processes وعدم الانحصار في إطار التخصص الوظيفي التقليدي. إن المرونة والتدفق والتكامل في الأنشطة يكون في أعلى مراتبه إذا اتخذت العمليات أساسا للتنظيم.

- أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من الآلية Automation أي الاستعانة بمصادر للطاقة غير بشرية . أن انعكاس الآلية على الفعالية يتركز في أنها

تسمح بتحقيق الإنتاج الكبير مما يؤدي إلى خفض النفقات وتحسين الأداء الاقتصادي للتنظيم . ويجب أن نأخذ في الاعتبار أن صفة الآلية هـــذه لا تنطبق على التنظيمات المهنية المتخصصة مثل مراكز البحـــوث العلميـــة والتنظيمات القائمة على العمل الذهني عموماً.

- أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من الإنتاج المستمر Continuous Production نظراً لأن هذا النمط في الإنتاج يعاون أيضاً في تحقيق الإنتـــاج الكـــبير Mass Production .

إن الخصائص الاقتصادية للتنظيم الفعال تسهم في تحقيق الفعالية من خلال تأثيرها على ناحيتين أساسيتين هما الإنتاجية والروح المعنوية . ولابـــد لنـــا أن نشير إلى حقيقة مهمة هي أن المدخل التكاملي الذي تبنيناه يقبل بعض المفاهيم من المداخل التقليدية للتنظيم كما هو واضح من إدماج أفكار تقسيم العمـــل، ولكن الفارق الأساسي أن تلك المفاهيم التقليدية يتغير تأثيرهـــا في التصـــور الجديد حيث تتفاعل مع المؤثرات السلوكية كمـــا أوضـــحنا أن الخصـــائص الاقتصادية تنتج آثارها من خلال الإدراك البشري لها ومن خلال انعكاســـاتها على السلوك الإنساني .

2. الخصائص الإدارية للتنظيم الفعال

إن الخصائص الإدارية للتنظيم الفعال تعكس أساليب توجيـــه وتســـيير الأنشطة بما يحقق الأهداف المقررة أخذاً في الاعتبـــار الظـــروف والأوضـــاع الداخلية للتنظيم وتلك التي تمثل البيئة المحيطة . وقد تحددت أهم الخصـــائص الإدارية المميزة للتنظيم الفعال فيما يلي :

- أن يتميز التنظيم بنظام واضح ومحدد لاتخاذ القرارات يحظى بقبول أعضاء التنظيم جميعاً باعتبار أن اتخاذ القرارات هي العملية الإدارية الأساسية وكلما كانت واضحة الأسس ومستقرة الدعائم كلما كانت فرص الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة أكبر وأكثر احتمالاً . ولاشك أن وضوح واستقرار نظام اتخاذ القرارات يؤدي إلى تعظيم الإفادة من المعلومات المتاحة ويؤكد التطبيق السليم للسياسات والقواعد الإرشادية للسلوك الإداري . كما أن وضوح نظام اتخاذ القرارات يمكّن من التمييز بين أنواع القرارات من حيث كونها روتينية ومتكررة Programmed [30] أو عارضة واستثنائية Unprogrammed ،وبتطبيق مفهوم تقسيم العمل في هذا المجال تتحقق زيادة واضحة في كفاءة اتخاذ القرارات بما ينعكس بالتالي على فعالية التنظيم .
- أن يتميز التنظيم بوجود معايير وأسس واضحة يتم اتخاذ القرار على أساسها،وفي هذه الحالة فإن منطق اتخاذ القرار يصبح منطقاً رشيداً Rational يعتمد على التحليل والتفكير والتدبر مستخدما الأساليب الإدارية المتطورة المساعدة على الاختيار والمفاضلة بين البدائل المتاحة . ولاشك أن هذا الجانب في التنظيم الفعال يفترض عدة أمور لابد من الإشارة إليها حتى يكتمل العرض الذي نقدمه،هذه الأمور هي :
  - أن أهداف التنظيم المستمدة من استقراء حاجات المجتمع والمتمشية مع القيم الاجتماعية هي الأساس في تحديد معايير اتخاذ القرارات .
  - أن هذه المعايير موضع اتفاق بين متخذي القرارات وأن استخدامها يتم على أسس موحدة [سياسات].

(30) Herbert Simon. Op. Cit.,

- أن شاغل الوظيفة الإدارية يمارس اتخاذ قرارات معينة بناء على طبيعة وظيفته والدور الذي يلعبه، ومن ثم فإن هناك ارتباطاً بين الوظيفة وبين حق اتخاذ القرارات .
- أن من يشغل وظيفة إدارية يملك الصفات والقدرات المعاونة على اتخاذ القرارات السليمة وتطبيق المعايير المتفق عليها .
- وأخيرا فإن هذا المنطق يفترض أن عملية اتخاذ القرارات لا تتم في سلسلة من القرارات الانفرادية ولكنها مجموعة من العمليات المتداخلة والمتكاملة والتي تبدو فيها آثار التنظيم الرسمي والعلاقات غير الرسمية في وقت واحد .

ولا يعني هذا أن نمط متخذ القرار الفردي Charismatic غير وارد على الإطلاق ، بل هناك حالات يصلح فيها هذا النمط أكثر من النمط الجماعي الرشيد ، ولكن في المتوسط فإن فعالية التنظيم ترتبط أكثر بهذا النمط الأخير .

- أن يتصف التنظيم بدرجة مناسبة من مركزية اتخاذ القرارات الاستراتيجية نتيجة توفر نظم المعلومات المتكاملة وتقنيات الاتصالات الحديثة وإمكانيات إجراء الدراسات والبحوث التحليلية على مستوى من التعمق والأصالة لا يتيسر إذا تجزأت وظيفة اتخاذ القرارات . ولاشك أن ما نعنيه بمركزية اتخاذ القرارات هنا ليس بالضرورة تمركزها في شخص واحد ، بل نقصد بالمركزية توحيد حق اتخاذ القرارات في مستوى إداري عال – أي مستوى الإدارة العليا–، وقد يكون القائم باتخاذ القرار فرداً أو مجموعة [لجنة] وقد يستعين متخذ القرار بمستشارين أو معاونين من الخبراء المتخصصين، إلا أن الصفة الأساسية هنا هي أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية موحدة ومركزة في هذا المستوى الإداري الرفيع . ولاشك

أن هذا الجانب قد يبدو مثيراً للجدل حيث تراكمت في السنوات الماضية كتابات كثيرة عن المشاركة في اتخاذ القرارات ، ولكنا نعتقد أن ما نـــدعو إليه لا يتناقض مع مفهوم المشاركة بالمعنى المجرد أي اشتراك مجموعة مـــن العقول في الوصول إلى اختيار معين من بين بدائل متاحة .

- إن مركزية اتخاذ القرارات تسمح بدرجة أعلى من الفعالية من خلال زيادة كفاءة الاختيار وترشيد عملية المفاضلة دون التردي في أخطـــار التفتـــت والتجزؤ وتباين المدركات واختلاف الدوافع التي تقع حين تتوزع عمليـــة اتخاذ القرارات بين مستويات تنظيمية متعددة . ولابد لنا من الإشـــارة إلى أن درجة المركزية سوف تختلف باختلاف التنظيمات من ناحية ، وبحسب أهمية القرار من ناحية أخرى . ونلاحظ هنا أن نظـــم اتخـــاذ القـــرارات ودرجة المركزية فيها تنتج آثارها على الفعالية التنظيمية من خلال تأثيرها على الإنتاجية والروح المعنوية، كما أنها تحدث درجة عالية من التوحـــد والتكيف في السلوك التنظيمي للأفراد أعضاء التنظيم الأمر الذي يقلـــل احتمالات الصراع والتشتت ومن ثم يؤدي إلى تعظيم العائـــد التنظيمـــي الإجمالي .
- أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من الاستقلال وحرية الحركـــة في اتخـــاذ القرارات فيما يتعلق بأساليب وإجراءات الوصول إلى الأهداف المقـــررة دون الرجوع إلى سلطة أعلى خارج التنظيم . وتثير هذه القضـــية جـــدلاً شديداً وخاصة حين بحث العلاقة بين التنظيم وبين التنظيمات الأخرى التي قد تمارس حقوقاً رقابية عليه أو تسيطر على تزويده بموارد معينة ومـــن ثم تعطي لنفسها حق اتخاذ قرارات من الخارج يلتزم بها التنظيم كما في حالة الكثير من التنظيمات الجديدة التي تنشأ في ظل البيروقراطيات الحكوميـــة التقليدية ومنها على سبيل المثال وحدات القطاع العام في كثير من الدول

النامية . إن المنطق الأساسي هنا أن درجة كبيرة من الارتباط تصف العلاقة بين الحرية وبين الفعالية، ولذلك فقد أوضحت دراسات عدة أهمها دراسة سلزنيك عن إدارة وادي التنيسي TVA أهمية استقلال التنظيم في إحداث الفعالية [31].

- ويعدد سلزنيك أمثلة لاستقلال إدارة مشروع وادي التنيسي فيقول أنها كانت معفاة من الخضوع للقوانين الفدرالية الخاصة بالخدمة المدنية، ومتحررة من رقابة مكتب الحسابات العام، ولها حق استخدام الموارد المتجمعة لها في تصريف عملياتها الجارية. ولاشك أن قضية الاستقلال التنظيمي تعكس أبعاداً سلوكية مهمة فقد اتضح في دراسة للمؤلف عن الدوافع الإدارية أن المديرين يرغبون في العمل بحرية واستقلال وأن الحاجة إلى الحرية تأتي في مرتبة متقدمة بالنسبة لقائمة الحاجات المختلفة التي يسعى المديرون إلى تحقيقها من خلال عملهم الإداري [32].
- إن للاستقلال التنظيمي انعكاساً مباشراً على درجة الفعالية من خلال تأثيره على أنواع الموارد التي يمكن للتنظيم استقطابها وأنواع الأنشطة التي يستطيع أن يمارسها والمخرجات التي يقرر إنتاجها. إن انحصار حق اتخاذ القرارات فيما يتعلق بتلك الأبعاد الثلاثة للتنظيم في إداراته الداخلية يمثل خطوة هامة في سبيل تحقيق مستوى عال من الفعالية ويضع أساساً للمساءلة والمحاسبة على أساس درجة تحقيق الأهداف . وبالتالي فإن السماح بدرجات متزايدة من الاستقلال التنظيمي يتمشى مع الفكر الإداري الحديث المنادي بالإدارة بالأهداف.

(31) Philip Selznick, TVA and the Grass Roots. Berkeley University of California Press, 1953.
(32) Ali ELSalmi, Managerial Motivation : the Impact of Some Organizational and Personality Variables. Unpublished Doctoral Dissertation-Indiana University, Bloomington, Indiana, 1967.

- كذلك يمكن القول بأن التنظيم الذي يسير وفقاً لفلسفة إدارية واضحة وأيديولوجية تنظيمية محددة سيكون أكثر فعالية من غيره من التنظيمات التي تفتقر إلى هذا الأساس الفكري للعمل . ولاشك أننا نستطيع الاستدلال على علاقة الأيديولوجية بالفعالية من خلال تلمس أثرها على عمليات اتخاذ القرارات واختيار الأهداف ورسم السياسات وتحديد معايير القياس والتقويم . إن التنظيم الذي يسير وفقا لأيديولوجية تحابي التطوير والتغيير وتركز على أهمية التجديد والابتكار سوف يحقق معدلات أعلى من الفعالية بالقياس إلى التنظيمات التي تترك مثل تلك الأمور بلا رابط أو دليل ومن ثم تعاني أساساً من خطر العمل تحت ظروف الأزمة حين تواجه ظروفاً تحتم التغيير وهنا يكون التغيير أعلى تكلفة وأقل قبولاً من جانب العاملين ، كما أن الظروف قد لا تكون مهيأة بالقدر اللازم لاستيعابه واستثمار ما يتيحه من فرص ومجالات للنشاط. وجدير بالذكر أنه كلما كانت الفلسفة الإدارية والأيديولوجية التنظيمية متناسقة ومتوازنة، كلما كان تأثيرها الإيجابي على فعالية التنظيم أوضح وأشد رسوخاً واستمراراً .
- إن التنظيم المتفاعل مع المجتمع من خلال استقطاب أفراد مؤثرين منه للعمل به ومعه ، و من خلال انتشار أعضائه في تنظيمات أخرى مؤثرة وغير ذلك من الآليات يكون على درجة فعالية أعلى من التنظيمات المنعزلة اجتماعياً . إن قيمة هذا التفاعل أنه يسمح للتنظيم بالتعرف على الفرص المتاحة وأن يؤثر على مراكز اتخاذ القرارات في تلك الجهات التي تؤثر على أنشطته . كما أن الاستقطاب والانتشار يمكنان التنظيم من

تفادي بعض المعوقات وتجنب قيود أو قواعد تلتزم بها التنظيمات الأخرى. ومن ثم فإن تفاعل التنظيم مع المجتمع يزيد احتمالات النجاح والقدرة على تحقيق الأهداف وذلك بتعظيم الفرص المتاحة للكشف عن فرص أخرى قد لا تبدو للتنظيمات المتباعدة اجتماعياً .

- وأخيرا فإن التنظيم الفعال يتصف بوجود نظام واضح ومحدد للرقابة على الأداء يتمثل بالدرجة الأولى في مجموعة من الحوافز والمغريات المشجعة على الأداء الإيجابي ومجموعة أخرى من النواهي التي تنفر من الأداء غير المرغوب . ويتدعم أثر الصفات السابقة بفعل نظام مفتوح للاتصالات يوفر التدفق الكامل للمعلومات والمعاني والفهم المتبادل بين أجزاء التنظيم.

3. الخصائص السلوكية للتنظيم الفعال

يتبنى التنظيم الفعال مفاهيم العلوم السلوكية ويسعى إلى تهيئة مناخ يوفر للفرد الفرص الكاملة لاستخدام طاقاته وقدراته الفكرية والذهنية، ويحفزه على المشاركة والمساهمة مع غيره من أعضاء التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. وتتمثل أهم الخصائص السلوكية للتنظيم الفعال فيما يلي:

- الاستثمار الفعال النشط والمستمر للطاقات الذهنية والإبداعية للفرد والتعامل معه بإيجابية باعتباره مصدر الأفكار والابتكارات التي يحصل منها التنظيم على ميزاته التنافسية.
- تنمية وترسيخ مفاهيم العمل الجماعي Teamwork وتمكين فرق العمل لتحقيق أهداف واضحة ومحددة.
- تنمية ثقافة تنظيمية تقوم على المصارحة والشفافية، وفتح قنوات الاتصال بين عناصر التنظيم ومستوياته، وإزالة المعوقات ومصادر التشويش الشائعة في التنظيمات التقليدية.

- تحقيق التوافق بين أهداف ورغبات أعضـــاء التنظـــيم وبـــين الأهـــداف الإستراتيجية والغايات الرئيسية للتنظيم ذاته، والعمل على إدماج المصالح الذاتية للأفراد والجماعات ذوي العلاقة في خطط وتوجهات التنظيم.

خلاصـــــة

استعرضنا في هذا الفصل المفاهيم المعاصرة للتنظيم وتبين لنا أهمية الاتفاق على صورته الصحيحة حتى لا نقع في خطأ التركيز على بعض العناصـــر دون الأخرى مما يؤدي إلى مشكلات في الواقع العملي.

وقد اتضح لنا أهمية التعامل مع التنظيم ككيان متكامل تتفاعل أجـــزاءه وعناصره وتتكامل مع بعضها البعض في محاولة الوصول إلى الأهداف والغايات التي قام من أجلها، وفي ضوء ظروف وأوضاع البيئة المحيطة وما تتيحـــه مـــن فرص وينشأ فيها من مخاطر ومهددات.

وتجدر الإشارة هنا إلى بعض الاستنتاجات الرئيســـية في ضـــوء المـــدخل التكاملي للتنظيم:

1. أن التنظيم في الحقيقة عبارة عن كيان ديناميكي ينشأ لتحقيـــق أغـــراض وغايات ويتطور في مراحل مختلفة متفاعلاً مع البيئة المحيطة مـــؤثراً فيهـــا ومتأثراً بها، ومن ثم تتحدد إنجازاته وقدرته على النمو والاستمرار أو قـــد يصاب بأشكال من المعوقات والأمراض التي تهدد وجوده وقد ينتهي الأمر به إلى الانهيار والفناء.
2. وإن كان العنصر البشري هو أهم عناصر التنظيم، إلا أن المكوّنات المادية تحتل أهمية حيث تباشر أموراً تسهم في تيسير الأداء البشري أو تعويقـــه. ومن هنا يكون التناغم بين العناصر البشرية والمكونات المادية في التنظـــيم من عوامل فعاليته وتفوقه في تحقيق الأهداف التي قام من أجلها.

3. تلعب التقنية دوراً مهماً في توجيه فعاليات التنظيم وتنعكس خصائصها على هيكلة وديناميكية العلاقات بين عناصره. وتمثل تقنيات المعلومات والاتصالات في العصر الحديث النموذج الأوضح لتأثير التقنية في فعاليات التنظيم حيث اتجه الفكر التنظيمي المعاصر إلى اعتبار التقنية المحدد الأساسي لبناء الهياكل التنظيمية وتوفيق أوضع باقي العناصر التنظيمية في ضوءها.

4. يعتمد التنظيم في جزء مهم من فعالياته على قدرته في توفير مناخ محابي للتعلم والنمو والابتكار استثماراً للخبرات المتراكمة لعناصره والمعارف المتجددة التي يتعرض لها. ومن ثم يتحول التنظيم إلى كائن يتعلم Learning Organization.

5. تتطور العلاقات بين التنظيم وبين البشر العاملين فيه وتمر بمراحل مختلفة تتفاوت بين السيطرة الكاملة للتنظيم على أفراده والخضوع التام من التنظيم لمطالب الأفراد وتوجهاتهم، وبين هذين النقيضين درجات مختلفة من تبادل التأثير والتأثر مما يحكم ما يحققه التنظيم من إنجازات وما يحصل عليه أعضائه من إشباع لرغباتهم ورضا عن انتمائهم للتنظيم ورغبتهم في الاستمرار في تلك العلاقة.

6. تمثل القيادة التنظيمية مصدر التوجيه والمساندة الرئيسية لعناصر التنظيم المختلفة وأهمها العنصر البشري، وتتفاوت أنماط القيادة وممارساتها وفق تصورات القادة عن التنظيم والأطر الفكرية التي تحكم تصرفاتهم وقراراتهم في علاقاتهم بعناصر التنظيم والبيئة المحيطة.

الفصل الثالث

المشكلة السلوكية في التنظيم

The Behavioral Problem In Organizations

رأينا أن التنظيم هو الكيان المتكامل من مجموعة عناصر بشرية ومادية ومعنوية تنتظم في هيكل وتعمل في تناسق وفق قواعد محددة من أجل تحقيق غايات وأهداف ذات قيمة، كما يشار إلى التنظيم بأنه "تدفق مستمر من الأنشطة الإنسانية المتناسقة تستخدم في تحويل الموارد إلى منتجات مادية ومعنوية ترغبها فئات في المجتمع، وتعود بالنفع على أصحاب التنظيم أو المسئولين عنه" . وبذلك فإن التنظيم عبارة عن تكوين حضاري يميز المجتمعات المعاصرة ويؤثر في حركتها سلباً وإيجاباً بحسب كفاءته.

وتتخذ التنظيمات أشكالاً قانونية متعددة [شركات، مؤسسات، هيئات، مراكز، جمعيات] ، كما تتواجد في مختلف مجالات الحياة العصرية [منظمات اقتصادية، تعليمية، طبية، ثقافية]، وتعمل تلك التنظيمات على المستويات الوطنية، الإقليمية، والعالمية وقد تنشأ بينها تحالفات وتكتلات، وقد تكون مملوكة ملكية خاصة لأفراد أو جماعات أو ملكية عامة للدولة والجهات الأهلية التي لا تسعى إلى الربح.

وقد رأينا كيف تمثل التنظيمات على اختلاف أنواعها ومجالات نشاطها أحد ملامح العصر الحديث والذي يوصف بأنه عصر "التنظيمات" حيث لايجدي العمل الفردي أو عمل الجماعات الصغيرة والمنشآت محدودة القدرات في مواجهة الظروف والتطلعات والمتغيرات التي تسود العالم وتتأثر بها المجتمعات جميعاً. وبشكل عام فإن التنظيمات المعاصرة تباشر مجموعة وظائف مهمة ومحورية في المجتمع المعاصر تتبلور فيما يلي:

- استثمار وتنمية موارد المجتمع.
- استكشاف وتطوير موارد وطاقات إنتاجية جديدة ومتجددة.
- إدارة عمليات إنتاج الثروة القومية والحفاظ عليها وتنميتها.
- توفير فرص العمل المنتج للموارد البشرية في المجتمع.
- إدارة مختلف شئون المجتمع الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية، التقنية والعلمية.
- إدارة علاقات المجتمع مع العالم الخارجي.

ومن أجل ضمان قيام التنظيمات في المجتمع بوظائفها على الوجه الأفضل والذي يتيح للمجتمع التمتع بنتائجها، يصبح التحكم في كفاءة التنظيمـــات وتأكيد توجهاتها لما يفيد المجتمع من أكثر القضايا إثارة للاهتمـــام في مجـــالات الدراسات التنظيمية.

محددات كفاءة التنظيم

إن التنظيمات هي المحرك الأساسي لطاقات الإنتاج والإبداع والتطوير في المجتمع المعاصر، ومن ثم يصبح الاهتمام بإنشائها وتفعيلها ورفع كفاءتها هـــو الاهتمام الأكبر للدولة الحديثة. من أجل ذلك اهتمـــت دراســـات التنظـــيم بالبحث في محددات كفاءة التنظيمات والعوامل المؤثرة في حركتها وفعالياتهـــا وقدراتها على تحقيق غاياتها وأهدافها التي قامت من أجلها. وقد أمكن حصـــر تلك المحددات والعوامل ذات التأثير في مجموعتين رئيسيتين:

1. المناخ المحيط بالتنظيم

ويضم المناخ المحيط جميع العوامل والمتغيرات الاقتصـــادية والاجتماعيـــة والثقافية والسياسية والمعرفية والتقنية التي يتعامل معها التنظيم فيحصل منـــها

على خبرات ومساندات مختلفة، وتتيح أمامه آفاق فرص ومجـــالات للنشـــاط والحركة، كما تفرض عليه قيوداً ومعوقات وتهدده بمخاطر تقلل من فعاليـاتـــه وقد تؤدي إلى انتهاءه وفناءه. وتتميز تلك العوامل والمحددات الخارجية بكونها تخرج عادة عن مجال التأثير والسيطرة المباشرة لإدارة التنظيم التي تتعامل معها بدرجات مختلفة من الكفاءة بحسب ما يتاح لها من قدرة على المناورة.

2. التكوين الذاتي للتنظيم

ويضم التكوين الذاتي للتنظيم مجمل العناصر التي يتشكل منها من موارد بشرية وتقنية ومادية مختلفة، ومصادر الخبرة المتراكمة وظروف الثقافة الداخلية للتنظيم وطبيعة العلاقات السائدة بين عناصره. كما تتشكل في التكوين الذاتي للتنظيم بعض القيود Constraints ونقاط الضعف الناشئة عن نقص الموارد أو تقادم التقنيات وغير ذلك من معوقات تقلل من فعالية الإمكانيات والموارد المتاحة.

ومايهمنا في هذا الصدد أن نبحث في مدى سيطرة التنظيم على مختلـــف تلك المحددات الذاتية والمناخية من أجل ضمان تحقيق أهدافه. وبتحليل مختلف المحددات والعوامل ذات التأثير التي يتعرض لها التنظيم ويتعامل معهـــا، يـــبرز المورد البشري باعتباره المحدد الأهم والعامل الأكثر تأثيراً في كفاءة التنظيمات وقدراتها على الفعل والإنجاز.

وتتحدد إنجازات التنظيم وقدرته على البقاء والنمو والتقدم بطبيعة العلاقة الجدلية بين تكوينه الذاتي وبين المناخ المحيط.

حين يلتحق الأفراد للعمل في تنظيم معين فإنهم يكونون مدفوعين برغبات مختلفة يسعون إلى تحقيقها وإشباعها من خلال العمل وما يعود عليهم منه من عوائد مالية ومعنوية مختلفة كالرواتب والمكافآت وفرص التقدم الوظيفي وممارسة السلطة والحصول على فرص تأكيد الذات. ويقضي المنطق البسيط أن هؤلاء الأفراد إنما اتخذوا قراراتهم بالالتحاق بتنظيمات معينة بناء على تحليل موضوعي للفرص والمهددات والمقارنة العقلانية بين ما يطمحون إليه وما تقدمه لهم تلك التنظيمات. ولكن في كثير من الأحيان لا يتم هذا التحليل الموضوعي والمقارنة العقلانية، وإنما يلتحق الأفراد بالتنظيمات بناء على معلومات غير صحيحة أو مدفوعين بالرغبة في الالتحاق بأي عمل يحصلون منه على ما يساعدهم في مواجهة مطالب الحياة حتى وإن لم يكونوا على ثقة من مصداقية التنظيم أو مناسبته لأهدافهم وقدراتهم على المدى الطويل نسبياً.

ومن جانب آخر، فإن التنظيم حين يوظف أفراداً بعينهم إنما يسعى إلى الاستفادة من طاقاتهم ومهاراتهم ومعارفهم والتي تكشف عنها السير الذاتية التي يعدونها عن أنفسهم ويحاول خبراء التنظيم التحقق منها بالمقابلات الشخصية وأشكال الاختبارات المختلفة. وحين يقرر التنظيم استخدام أفراداً معينين يعهد إليهم القيام بمهام وواجبات تم تحديدها لهم في إطار الاستراتيجيات والخطط التي يسعى التنظيم إلى تنفيذها وصولاً لأهداف وغايات مرجوة. وفي المقابل يعرض التنظيم على هؤلاء الأفراد أنواعاً مختلفة من التعويضات المالية والمعنوية لقاء ما يبذلونه من جهد وفكر.

والأصل في الأمور – وحسب مفاهيم النظريات التقليدية في التنظيم – أن تسير العلاقة بين التنظيم وأعضاءه بلا مشكلات حيث يحصل كل من

الطرفين على التعويض العادل لما قدمه للطرف الآخر، ولذلك وجـدنا تلـك النظريات تفترض أن الدور البشري والسـلوك الإنسـاني في التنظـيم مـن المعطيات Givens والتي لا يتوقع منها سوى أن تؤدي الواجبـات والمهـام حسب ما تحدده لها قيادة التنظيم. ولكن الواقع يشير إلى غير ذلك، فالسلوك الإنساني في التنظيم [1] لا يسير على وتيرة واحدة متناغمة مع ما يريده قـادة التنظيم، بل إنه يتفاوت ويتبدل ويتخذ أنماطاً متعددة في أوقات مختلفـة، وفي الأساس تنحصر أنماط السلوك التنظيمي فيما يلي:

السلوك الإيجابي: المعاون للتنظيم والملتزم بقواعده وتوجهاته

Positive Behavior

رقم	نماذج السلوك الإيجابي في منظمات الأعمال
1	السعي المتصل لتحقيق أهداف التنظيم من خلال التنفيذ الدقيق للخطط الموضوعة والعمل على حل ما قد يقابل الأداء من معوقات في التنفيذ.
2	مساندة العاملين من الزملاء وتيسير أدائهم لواجبات وظائفهم وتقديم المشورة والمساعدة للتغلب على ما يصادفونه من صعاب في الأداء.
3	المشاركة بالرأي في تحليل المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها دعماً لموقف المنظمة، والمبادرة بالكشف عما يصادفه من معوقـات وإثـارة انتباه الإدارة إليها.
4	الالتزام بالقواعد والنظم والتوقيتات المحددة للأداء، واقتراح تعديلـها وتطويرها حيث يكون ذلك مناسباً وفي صالح المنظمة.
5	محاولة نشر المعرفة وعدم اختزان الخبرة واكتنازها وإشراك الآخرين فيها لتعميم الفائدة منها، وكذلك السعي المستمر لاكتساب المعرفة الجديدة.

(1) ما نطلق عليه في هذا الكتاب "السلوك التنظيمي".

السلوك السلبي: المناقض للتنظيم وغير الملتزم بقواعده وتوجهاته

Negative Behavior

رقم	نماذج السلوك السلبي في منظمات الأعمال
.1	الافتقار إلى العزم والحماس لمواصلة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية حال مواجهة بعض الصعاب والمشكلات في الأداء.
.2	الانعزال عن الآخرين والتزام نمط انفرادي في الأداء وإيثار السلامة وعدم التدخل لمساعدة الزملاء حتى ولو كان ذلك في مقدوره ، وكذا رفض مساعدة الآخرين له.
.3	التردد أو الامتناع عن إبداء الرأي في أمور العمل. وإخفاء ما قد يكون لديه من ملاحظات أو أفكار قد تفيد الأداء.
.4	عدم الالتزام بالقواعد والنظم والتوقيتات المحددة للأداء، وإبداء الأعذار غير الحقيقية للتهرب من مسئولية تطويرها.
.5	اكتناز المعرفة المكتسبة من العمل وعدم الميل لتداولها وإشراك الآخرين فيها لتأكيد تميزه وتفرده بتلك المعرفة حتى ولو أضر ذلك بالمنظمة.

السلوك المحايد الذي يتخذ موقفاً وسطاً بين الإيجابية والسلبية

Neutral Behavior

رقم	نماذج السلوك المحايد وهو أقرب إلى الامتناع عن التصويت في منظمات الأعمال
.1	الاكتفاء ببذل أقل الجهد من أجل تحقيق أهداف الخطط الموضوعة وتجاهل ما قد يقابل المنظمة من مشكلات وعثرات كان يمكنه المساعدة في الكشف عنها وحلها.
.2	الاكتفاء باتخاذ موقف المتفرج على العاملين من الزملاء والنكوص عن تيسير أدائهم لواجبات وظائفهم أو تقديم المشورة لهم، وكذلك تجنب تعويقهم أو تعطيلهم عن الأداء.
.3	الامتناع عن المشاركة بالرأي في تحليل المشكلات أو اقتراح الحلول المناسبة لها، واتخاذ موقف المتفرج من بعد وكأن الأمر لا يعنيه طالما لايمس عمله مباشرة.
.4	إبداء الالتزام بالقواعد والنظم والتوقيتات المحددة للأداء في الظاهر، ومحاولة الالتفاف حولها في الحقيقة حيث يكون ذلك مناسباً له بغض النظر عن تأثيره على المنظمة.
.5	إخفاء المعرفة اللازمة لتحسين وتطوير المنظمة وعدم التطوع إرشاد الآخرين إلى مصادرها أو كيفية الاستفادة منها.

ومن المشاهد أن تلك الأنماط السلوكية ليست ثابتة أو مرتبطة بنوعيات معينة من البشر، بل إن عضو التنظيم الواحد قد يتبدل سلوكه ويتراوح بين الإيجابية والسلبية والحيادية في مواقف مختلفة وبحسب إدراكه واتجاهاته ودوافعه وخبراته ،وإدراكه للتنظيم ومصداقية القيادة ومدى الفرص المتاحة لتحقيق أهدافه وإشباع رغباته واحتمالات الاستمرار في ذلك. وقد يتبدل السلوك التنظيمي لنفس عضو التنظيم في اليوم الواحد مرات عديدة، وقد يلتزم الفرد نمطاً سلوكياً معيناً في بعض القضايا التنظيمية أو في مواجهة قيادات ومواقف بعينها في التنظيم، بينما يلجأ إلى أنماط سلوكية مغايرة في غير ذلك من الأمور والمواقف.

إستراتيجيات الإدارة للتعامل مع أنماط السلوك التنظيمي

حين تواجه التنظيمات بأنواع السلوك التنظيمي المتباينة فإنها تلجأ إلى إستراتيجيات مختلفة للتعامل معها [2] تهدف إدارة التنظيم من خلالها إلى تأمين أفضل أنماط السلوك التنظيمي المتوافقة مع أهدافها وغاياتها من ناحية، ومنع أو ردع الأنماط السلبية المناوئة لها، ومحاولة تعديل الأنماط الحيادية بمنعها من التحول إلى السلبية أو دفعها للتحول نحو الإيجابية. وتستخدم قيادات التنظيمات العديد من الحوافز الإيجابية والسلبية والآليات التنظيمية والتقنية في محاولاتها "إدارة السلوك التنظيمي"، وتتبلور تلك الإستراتيجيات فيما يلي:

---

(2) يقصد بالتعامل مع السلوك التنظيمي مفهوم " إدارة السلوك التنظيمي" أي إخضاعه لمنطق التخطيط والتوجيه والرقابة بما يكفل السيطرة عليه وتوفيقه مع متطلبات تحقيق الأهداف التنظيمية.

- **إستراتيجيات دعم وتأكيد السلوك التنظيمي الإيجابي**

Reinforcement Strategies

وتتركز تلك الإستراتيجيات في استخدام الحوافز الإيجابية بأنواعها المختلفة من المكافآت المالية، الترقية، أنواع المزايا المادية والمعنوية وأشكال التقدير التي تعلن بها الإدارة عن رضاءها عن السلوك المعاون ورغبتها في استمرار الأفراد على ذات السلوك وجذب الآخرين للتأسي بهم أملاً في الحوافز والمغريات.

- **إستراتيجيات ردع السلوك التنظيمي السلبي**

Coercive Strategies

وتتبلور تلك الإستراتيجيات في استخدام الحوافز السلبية بأنواعها المختلفة مثل الحرمان من المكافآت المالية، تأخير الترقية، والحرمان من المزايا المادية والمعنوية أو تخفيض الراتب وتوقيع العقوبات المختلفة وأشكال التهديد واللوم والتقريع المتعددة التي تعلن بها الإدارة عدم رضاءها عن السلوك السلبي ورغبتها في توقف الأفراد عن ممارسته وتحذير الآخرين من اتباعه لتجنب الأضرار والعقوبات المترتبة عليه.

- **إستراتيجيات تعديل السلوك التنظيمي المحايد**

Manipulating Strategies

وتعتمد تلك الإستراتيجيات عادة على تقنيات تغيير السلوك من خلال التدريب وتنمية أساليب القيادة الإيجابية والإشراف الفعال الذي يضع الأفراد الذين يلتزمون السلوك المحايد في بؤرة الاهتمام والرصد المستمر لسلوكهم والتحليل الدائب لأسبابه، ومن ثم التدخل الإيجابي من جانب القادة والمشرفين لتعديله. وتستخدم أيضاً الحوافز الإيجابية لجذب السلوك المحايد ناحية التعاون، والحوافز السلبية لإبعاده عن التردي في منطقة السلوك السلبي.

وفي جميع الأحوال فإن تعدد أنماط السلوك التنظيمي وتباينـــها وتحولاتهـــا المستمرة يعني أن قيادة التنظيم تواجه في كثير من مراحل علاقاتهـــا بأعضـــاء التنظيم ما نطلق عليه " المشكلة السلوكية".

مفهوم المشكلة السلوكية

يقصد بتعبير "المشكلة" عادة وجود عوائق تمنع الفرد أو التنظيم من تحقيق غاياته، كذلك فإن تعبير " المشكلة السلوكية" يشير أيضاً إلى ذات المعنى، وهو أن التنظيم يواجه عوائق تمنعه أو تعوقه عن تحقيق غاياته وأهدافه بالمســـتويات المستهدفة، وأن مصدر تلك العوائق هو السلوك التنظيمي غير المتناسب مـــع توجهات التنظيم.

فالمشكلة السلوكية *The Behavioral Problem* هـــي اخـــتلاف نمـــط السلوك التنظيمي الذي يبديه الفرد [أو الأفراد] في التنظيم عن نمط الســـلوك الذي تستهدفه الإدارة[التنظيم] ، أوهي التناقض والتباعـــد بـــين توجهـــات السلوك التنظيمي لبعض – أو كل – أفراد التنظيم وبين أهداف وتوجهـــات التنظيم التي تعبر عنها الإدارة المسئولة. وبذلك يكمن لب المشكلة السلوكية في أن التنظيم يواجه سلوكاً مناقضاً لأهدافه – أو في الأقل غير متوافق تمامـــاً مع تلك الأهداف – يصدر عن بعض أو كل أعضاءه لبعض الوقت – وقـــد يستمر لفترات طويلة – مما يهدد التنظيم بالفشل أو الانهيار.

مظاهر المشكلة السلوكية في التنظيمات المعاصرة

تتعدد مظاهر المشكلة السلوكية في التنظيمات المعاصرة ، ونستطيع رصد أهمها فيما يلي:

- السلوك غير الملتزم تماماً بمواصفات الجودة في الأداء وتكرار العيـــوب في المنتجات والعمليات المختلفة.

- السلوك غير المحابي لخدمة العملاء والمتباعد عن الأسس والقواعد الداعية إلى تأكيد الحصول على رضاء العملاء واقتناعهم بجودة منتجات التنظيم وخدماته.
- الركون إلى أداء العمل وفق التقاليد المتعارف عليها بين العاملين ونبذ توجيهات الإدارة وتعليماتها بشأن تطوير الأداء وتحسينه.
- إهدار المعلومات والخبرات المستفادة من عمليات التدريب والتنمية المستمرة التي تستثمر فيها الإدارة موارد مالية هائلة دون أن يحاول المتدربون نقلها إلى حيز العمل الفعلي.
- إخفاء المعلومات والأفكار والمبتكرات التي يستطيع أعضاء التنظيم توظيفها في خدمة الأداء والركون إلى مباشرة الأداء بالطرق المعتادة والأقل قيمة وجدوى.
- إهدار فرص التعاون والتكامل بين أعضاء التنظيم وتغليب وجهة النظر الفردية والانعزالية ،ونبذ العمل بروح الفريق.
- إهدار المستويات والمعايير المستهدفة في الأداء من حيث توقيت الأداء،السرعة في الأداء، الالتزام بتكلفة الأداء المعيارية حسب المخطط، كمية الإنتاج ومستوى الإنجاز المطلوب. فضلاً عن مستويات ومعايير الجودة.
- عدم أو ضعف الاستجابة لطلب الإدارة المبادرة بالأفكار والمقترحات لحل مشكلات العمل وتطوير المنتجات والعمليات في التنظيم.

- تغليب المعايير الشخصية و المصالح الذاتية للفرد حين اتخاذ قرارات تمس التنظيم وتؤثر في فعالياته، ونبذ التقيد بالمعايير الإدارية والاقتصادية الموضوعية التي تتماشى ومصالح التنظيم.
- مخالفة قواعد العمل من حيث مواعيد الحضور والانصراف من مواقع الأداء، وقواعد الزي والتزام معايير و ضوابط الأمن والسلامة في العمل، والحرص على سلامة المعدات والتجهيزات، وصيانة المعلومات والوثائق الخاصة بالتنظيم.
- تجاهل الأسس والمعايير الموضوعية – أو التجربة – في اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد المحدودة بطبيعتها، ومن ثم الدخول في تجارب غير مبررة وإهدار موارد غالية وتوجيهها لمجالات ضئيلة أو معدومة العائد. وفي جميع الأحوال ترتفع تكلفة الفرصة الضائعة Opportunity Cost بالنسبة للمنظمة.
- إغفال المتغيرات المهمة في مجالات عمل المنظمة والركون إلى الاستسلام للمعروف والشائع من معلومات قد تكون تقادمت وأصبحت غير متناسبة مع مقتضى الحال الجديد.

في جميع الحالات السابقة وغيرها تبدو المشكلة السلوكية واضحة في شكل اختلاف ما يصدر عن أعضاء التنظيم من أنماط سلوكية وما يحملونه من اتجاهات ودوافع عما يريده التنظيم ويفضله، وتكون النتيجة دائماً ضياع فرص الإنجاز وإهدار موارد التنظيم والإضرار بمصالحه، وفي النهاية الإضرار بمصالح أعضاء التنظيم أنفسهم.

ويوضح الجدول التالي المعنى الأصيل لمفهوم المشكلة السلوكية:

السلوك التنظيمي المستهدف		السلوك التنظيمي الفعلي
الالتزام بأهداف التنظيم وغاياته المحددة.		السعي لتحقيق الأهداف والغايات الشخصية للفرد | أو الجماعة من الأفراد|.
إعمال منطق العقل والرشد والموضوعية عند الاستجابة لمطالب الإدارة.		الخضوع لتأثير الدوافع غير الرشيدة والتأثر الوجداني عند التعامل مع الإدارة.
التصرف وفق التعليمات والنظم الصادرة عن الإدارة.	≠	الخضوع للمؤثرات الشخصية والعلاقات الاجتماعية حتى وإن تناقضت مع قواعد ونظم العمل المحددة من الإدارة.
الانصياع لقرارات الإدارة حتى ولو خالفت مفاهيم الفرد وتوجهاته الفكرية وخبراته الذاتية.		إعمال الفكر الشخصي واتباع ما يقتنع به الفرد حتى وإن اختلف عما تريده الإدارة وتفضله.
العمل والتصرف في إطار النظم والقواعد العامة وفي حدود الصلاحيات المخولة من التنظيم.		السعي إلى الاستقلال الفكري وممارسة الاختيار والسعي للحصول على مصادر القوة والتمكين في العمل على خلاف ما تحدده الإدارة.
الولاء كله للتنظيم وإدارته.		الولاء لمن يقتنع بهم الفرد ويجد فيهم ما يحقق غاياته ويوافق توجهاته.
التقيد بمعايير الوقت والجودة والتكلفة وأساليب الأداء المقررة من الإدارة.	≠	الانطلاق في الأداء وفق الرؤية الشخصية للفرد وخبراته وميوله.
قبول الأفكار والتغييرات التي تطرحها الإدارة والتحمس لتطبيقها.		مقاومة التغيير ومحاولة الالتفاف حول مطالبه والتزاماته.

وتجدر الإشارة إلى قضية مهمة وهي أن المشكلة السلوكية هي كل اختلاف بين أنماط السلوك الفعلية والمستهدفة سواء كان الاختلاف إيجابياً أو سلبياً. فالنقص في الكفاءة وارتفاع تكلفة الأداء عن المستهدف يعتبر في عداد المشكلة السلوكية في مظهرها السالب [السلوك الفعلي أقل جودة وكفاءة من السلوك المستهدف]، كذلك فإن قيام أعضاء التنظيم ببذل مجهود يفوق ما يتطلبه الأداء يمثل مشكلة سلوكية أيضاً رغم أن ظاهر الموقف يوحي بغير ذلك، فالمدير الذي يباهي بأنه لا يحصل على إجازة أبداً يمثل مشكلة سلوكية [في مظهرها الموجب]، وسلوك العامل الذي يبالغ في محاولة إتقان العمل والتزيد في تطبيق قواعد الجودة يعتبر أيضاً مشكلة سلوكية إذ يختلف عن السلوك الذي يرضي الإدارة ويحقق أهدافها.

وسواء كانت المشكلة السلوكية تبدو في ظاهرها سلبية أو إيجابية فإنها تمثل تحدياً للإدارة ينبغي عليها التعامل معه في محاولة استرجاع التوازن والتوافق بين نمطي السلوك.

ولا شك أن المشكلات السلوكية تتباين في مداها وشدتها وتكرارها ودرجة استمرارها، الأمر الذي يجعل مهمة التعامل معها قضية محورية تشغل بال الإدارة في التنظيمات المعاصرة وتستنفذ منها جهداً و تتكلف أموالاً طائلة. ويصبح الفشل في التعامل الفعال مع المشكلات السلوكية أكبر مصدر لفشل وانهيار التنظيمات.

المشكلة السلوكية تحدي للإدارة

إن المشكلة السلوكية إذن هي التحدي الحقيقي للإدارة في أي تنظيم حيث يتوقف على علاجها إمكانية تحقيق التنظيم لأهدافه. ويكمن السر في ذلك أن كل عناصر التنظيم المادية والتقنية والمعنوية [المعرفية] خلاف السلوك

التنظيمي يمكن أن تخضع لسيطرة إدارة التنظيم بدرجات مختلفة، ولكن العنصر البشري [ومظهره هو السلوك التنظيمي] هو العنصر التنظيمي الوحيد الـذي يتمتع بإرادة مستقلة تعطيه القدرة على مناوئة الإدارة والتـأثير في عناصـر التنظيم الأخرى بما قد يخالف توجهات الإدارة . وبذلك فإن الأداء التنظيمي يتوقف في جميع الأحوال على نمط السلوك التنظيمي الذي لا يخضع تمامـاً ولا يمكن إخضاعه لسيطرة إدارة التنظيم إلا في ضوء فهم محدداته والتعامل معـه بمنطق التحاور والإقناع وليس بمنطق القوة والإخضاع .

مصاعب التعامل مع المشكلة السلوكية

تجد الإدارة عادة مصاعب في التعامل مع المشكلة السلوكية نظراً لتعـدد أوجهها ومظاهرها، وتباين أسبابها ودوافعها، فقد يكون السـلوك التنظيمـي المتناقض مع توجهات الإدارة واحداً في الشكل، ولكنه يصـدر مـن أفـراد مختلفين لأسباب مختلفة. وتزداد حدة المشكلة السلوكية حسـب الأوضـاع التالية:

- زيادة حدة التباعد بين السلوك التنظيمي الفعلي وبين السلوك التنظيمـي المستهدف الذي يوافق أهداف التنظيم وغاياتـه [أي اتسـاع الفجـوة السلوكية].
- زيادة أعداد أفراد التنظيم الذين يصدر عنهم السـلوك التنظيمـي غـير المتوافق مع أهداف التنظيم وغاياته.
- شيوع السلوك التنظيمي المتناقض مع أهداف التنظيم في قطاعات متعددة ومجالات مختلفة في التنظيم.

- تركز السلوك التنظيمي المناقض في الوظائف التنظيمية الحيوية ذات التأثير البالغ على باقي وظائف وفعاليات التنظيم [مثل وظائف الجودة والتسويق وعلاقات العملاء وغيرها من الأنشطة الحيوية].
- انتشار السلوك التنظيمي المناقض بين أعضاء التنظيم الأكثر خطورة وأهمية بالنظر إلى خبراقم ومسئولياقم التنظيمية.
- استمرار السلوك التنظيمي المناقض لفترات طويلة أو تكرار ظهوره علـــى فترات متقاربة مما يجعله يبدو وكأنه النمط السائد طول الوقت.
- التقلب المستمر للسلوك التنظيمي وتداول الأنماط السلوكية المختلفة على فترات متقاربة مما يجعل التعامل معها أكثر صعوبة.

عوامل زيادة صعوبة التعامل مع المشكلات السلوكية :

1. تعدد العوامل والمتغيرات المنشأة للمشكلة السلوكية وتغيرها المستمر ممـــا يسهم في صعوبة حصرها والتعامل معها بمنطق التحليل والدراسة العلمية.
2. تداخل العوامل النفسية الفردية والعوامل الاجتماعية والتنظيمية والإدارية في مواقف الأداء وتأثيراقا المتشابكة على السلوك التنظيمي.
3. التأثير غير الظـــاهر في كـــثير مـــن الأحيـــان لثقافـــة التنظـــيم Organization Culture في خلق المشكلة السلوكية أو تضخيمها.
4. تأثير أنماط القيادة والاتصالات في التنظيم على تكوين وتنمية واســـتمرار المشكلة السلوكية.
5. تعدد آثار المشكلة السلوكية الواحدة إذ تبدو في شكل تـــأثيرات متباينـــة على أداء الأفراد وكفاءقم في تحقيق أهداف التنظيم، والحالـــة المعنويـــة للأفراد والجماعات، و تماسك جماعات العمل ودرجة انتمـــاء العـــاملين وولاءهم التنظيمي، وعلاقات الأفراد والإدارة.

6. صعوبة التنبوء بمسار وتطور المشكلة السلوكية من حيث تصاعد حـــدتها وتزايد تأثيرها السالب، ودرجة انتشارها بين أعداد أكبر من العـــاملين، أو ظهورها في قطاعات أخرى من العمل، أو ثباتها واستمرارها، أو خمودهـــا وضعف تأثيرها.

أهداف التنظيم في التعامل مع المشكلة السلوكية

تهدف الإدارة من محاولات التعامل مع المشكلة السلوكية أن تحقق كل أو بعض النتائج التالية:

- السيطرة على المشكلة والحد من انتشارها في قطاعات التنظيم الأخرى أو بين فئات متعددة من أعضائه.
- الحد من التأثير السالب للمشكلة السلوكية ومحاولة إزالة آثارهـــا علـــى كفاءة التنظيم وفعالياته.
- محاولة إنهاء المشكلة بالتعامل مع الأسباب المنشأة لها و المســـاعدة علـــى استمرارها وتفاقمها.
- علاج الأوضاع التنظيمية والخصائص البشرية الـــتي تســـببت في نشـــأة المشكلة السلوكية لمنع ظهورها مرة أخرى.

وحيث يمكن التعبير عن المشكلة السلوكية – وفق منطق النظام المفتوح – بأنها حالة من اختلال التوازن التنظيمي ، يصبح التعامل معها هو في حقيقتـــه محاولة من الإدارة إلى خلق التوازن المفقود – أو استعادته – بـــين الســـلوك التنظيمي وبين أهداف التنظيم وغاياته وأنماط الأداء المستهدف ومستوياته.

مداخل التعامل مع المشكلة السلوكية

تختلف مداخل الإدارة في التعامل مع المشكلة السلوكية[3]، وقد تتراوح أساليب تعامل الإدارة مع المشكلة السلوكية كما يلي:

- التغافل عن المشكلة وتجاهل وجودها.
- الانتباه للمشكلة في بدايتها والتعامل معها لفترة ثم التعايش معها وقبولها كأمر واقع.
- التنازل عن السلوك المستهدف وتقبل السلوك الفعلي وكأنه ما تريد الإدارة، وبذلك تختفي المشكلة السلوكية ظاهرياً على الأقل.
- الإصرار على السلوك المستهدف ومحاولة فرضه قصراً.
- الانسحاب من الموقف تماماً كما في حالة تصفية التنظيم لعدم القدرة على مواجهة ما يصادفه من مشكلات منها المشكلة السلوكية.

وفيما بين هذه المداخل المتباينة تستخدم الإدارة درجات مختلفة من أساليب الإقناع والترغيب والتهديد والردع من أجل سد الفجوة بين السلوك الفعلي والسلوك المستهدف.

متطلبات التعامل مع المشكلة السلوكية

كي تتمكن الإدارة من التعامل الإيجابي مع المشكلة السلوكية فهي في حاجة إلى تبين الأمور التالية:

---

(3) نحن نستخدم تعبير "المشكلة السلوكية" للدلالة ليس على مشكلة فردية بذاتها، ولكن بمعنى شامل وجامع لكل أنواع المشكلات التي يواجهها التنظيم والناشئة عن اختلاف السلوك التنظيمي الفعلي عن السلوك التنظيمي المستهدف من الإدارة.

- تحديد أنماط ومستويات السلوك المستهدف، وتعيين المعايير والمواصـــفات التي تساعد في فهمه والتدرب عليه.
- التعرف على أنماط السلوك التنظيمي الفعلي ورصـــد تطوراتهـــا وتـــبين مساراتها وتأثيراتها على قضايا التنظيم المختلفة ومدى مساهمتها في تحقيـــق أهدافه وغاياته. أي أن الإدارة في حاجة إلى آلية – أو آليات – مستمرة ومنتظمة لرصد وقياس السلوك التنظيمي الفعلي لكافة أعضاء التنظيم.(4)
- تحليل السلوك التنظيمي المشاهد ومحاولة التعرف على محدداته من حيـــث مدركات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم. وتعتبر عملية فهم وتفسير السلوك التنظيمي الخطوة المنطقية الأولى في محاولة التعامل مع المشكلة السلوكية.

المدخل العلمي للتعامل مع المشكلة السلوكية

تتعدد المداخل التي تلجأ إليها الإدارة للتعامل مع المشكلة السلوكية، وقد تنجح أو تفشل بعض تلك المداخل العلاجية، ولكن يبقى مدخلاً أساسياً هـــو الأكثر احتمالاً للنجاح وهو المدخل العلمي والذي يتخـــذ في التعامـــل مـــع المشكلة السلوكية ذات المنهجية التي يلزم الباحثون أنفسهم بها حين يتعاملون مع مشكلة بحثية في أي فرع من العلوم بما فيها العلوم السلوكية والاجتماعية.

ويقوم المدخل العلمي للتعامل مع المشكلة السلوكية على المحاور التالية:

---

(4) يشير تعبير السلوك التنظيمـــي هنـــا إلى أنمـــاط الســـلوك الظـــاهرة والـــتي يمكـــن رصـــدها ومشاهدتها بوضـــوح، أمـــا الســـلوك البـــاطن والمتمثـــل في القـــيم والاتجاهـــات والميـــول والمدركات وغيرها من المشاعر والأفكار التي يختزنهـــا الإنســـان في نفســـه ولا يصـــرح بهـــا فهي تتطلب آليات مختلفة ودقيقة للكشف عنها أو استنتاجها.

1. **تحديد السلوك المستهدف**

ويتحدد السلوك المستهدف وفق تقنيات إدارة الموارد البشرية وتطورها الحديث المعروف بتقنية "إدارة الأداء" Performance Management حيث يتم إعداد "خطة الأداء"Performance plan لكل فرد – أو مجموعة أفراد – من خلال مراجعة أوصاف الوظائف Job Descriptions ومواصفات الأفراد المناسبين لأداء كل وظيفة Job Specifications ، ومراجعة إستراتيجيات وخطط وأهداف التنظيم واستجلاء دور الوظيفة في تحقيقها.

وبذلك تعتبر "خطة الأداء" هي الوثيقة الأساسية التي تعتمدها الإدارة المعاصرة في تحديد السلوك المستهدف من الفرد – أو جماعة العمل – متمثلاً في أداء عمل معين يلتزم مواصفات محددة للجودة، والتوقيت، والكمية، والتكلفة، ومتوافقاً مع نظم وتقنيات ومراحل الأداء التي حددتها الإدارة.

ومن المفهوم أن خطط الأداء تتعدل وتتبدل ويتم تحديثها وتطويرها مع اختلاف ظروف الأداء وأهداف التنظيم، ومن ثم لا يتصور أن يثبت نمط السلوك المستهدف على حال واحد لفترات طويلة. من زاوية أخرى، فإن الأفراد يكتسبون من الخبرات والمعرفة نتيجة الممارسة ما يساعدهم على تحسين أداءهم [أي تطوير نمط السلوك التنظيمي]، وقد يعترضهم مشكلات ومعوقات أو مضايقات تدفعهم إلى التزام نمط سلوكي أقل كفاءة أو توافقاً مع مطالب التنظيم.

2. **متابعة السلوك الفعلي**

تلجأ الإدارة إلى أساليب مختلفة لرصد السلوك الفعلي [أي الأداء الفعلي] تعتمد في الأساس على قدرات وتوجهات المشرفين والرؤساء في مواقع العمل المختلفة. وتتباين وسائل الرقابة على السلوك التنظيمي [الأداء] من الوسائل

التقليدية القائمة على الملاحظة الشخصية والمعايشة المستمرة من المشرفين لمواقع الأداء، وأنواع التقارير الدورية التي تنتجها الإدارات المختصة مثل إدارة الرقابة على الجودة وما يسمى في المنظمات التقليدية إدارة التفتيش أو إدارة المراجعة أو التدقيق الداخلي . كذلك تلجأ المنظمات المعاصرة إلى أساليب أكثر تطوراً وديناميكية في متابعة السلوك التنظيمي وملاحقته وتحليله أولاً بأول باعتماد تقنيات الاتصالات والمعلومات، وأساليب إدماج العملية الرقابية في صلب خطط وعمليات الأداء Built-in .

3. تحليل الفجوة السلوكية

يهدف التحليل إلى الكشف عن أبعاد الفجوة من حيث الأمور التالية:

- مواقع ظهور الفجوة السلوكية.
- حجم الفجوة السلوكية أي مدى التباعد بين السلوك الفعلي والسلوك المستهدف.
- مدى انتشار الفجوة في قطاعات التنظيم ومستوياته المختلفة.
- مدى تكرار الفجوة السلوكية ودرجة التقارب أو التباعد بين مرات تكرار ظهورها.
- مدى ثبات الفجوة السلوكية من حيث الموقع أو الانتشار أو الحجم في مرات ظهورها المتكررة.
- رصد الآثار المترتبة على الفجوة السلوكية سواء الظاهرة أو المحتملة.

كما يهدف تحليل الفجوة السلوكية إلى تبين مصادرها وأسبابها وتحديد العوامل المنشطة والداعمة لها.

4. اختيار الوسيلة الأكثر تناسباً لسد الفجوة

تركز الخطوة الرابعة في منهجية التعامل العلمي مع المشكلة السلوكية على فحص البدائل المختلفة لسد الفجوة واختبار مدى صلاحية كل منها وجدوى تطبيقه، ثم اتخاذ القرار باستخدام العلاج الذي يعد بأعلى درجة ممكنة من الفعالية في سد الفجوة السلوكية ومنع تكرارها.

وبذلك يتضح التلاقي بين الدراسات التنظيمية ومجموعة العلوم السلوكية، فإن دراسة السلوك التنظيمي ومحاولة التعرف على محدداته وفهم العوامل المؤثرة فيه واكتساب القدرة على التنبوء بأوضاعه المحتملة تصب كلها في جانب تطوير قدرة التنظيم على توجيه السلوك وضبط إيقاعه بما يتوافق والأهداف والغايات التنظيمية.

إن التعامل الإيجابي مع أسباب المشكلة السلوكية هو المدخل الأسلم الذي تلجأ إليه الإدارة المعاصرة بعد أن تبين قصور محاولات تهدئة أو تسكين المشكلة ومسبباتها، فقد تنجح بعض تلك المحاولات ظاهرياً، ولكنها بالأساس تفشل في إنهاء المشكلة السلوكية واجتثاثها من جذورها. ويؤدي عدم التعامل إيجابياً مع المشكلة السلوكية في كثير من الأحيان إلى كمونها ظاهرياً ومن ثم انصراف الإدارة عن الاهتمام بها ومراقبتها، لتفاجأ بعد ذلك بانفجارها بشكل أشد وأقسى مما كانت عليه عند بدايتها وبمستوى يصعب في كثير من الأحيان السيطرة عليه.

نماذج من مظاهر المشكلة السلوكية وآثارها

في إطار اهتمامنا بدراسة السلوك التنظيمي وتطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية للسيطرة عليه وتوجيهه بما يتفق وأهداف التنظيم وغاياته، تصبح دراسة المشكلة السلوكية وتتبع أسبابها والبحث في سبل علاجها من أهم مجالات الدراسات التنظيمية حيث يتوقف عليها كفاءة الكيان التنظيمي وتماسكه وقدرته على البقاء والنمو.

ونعرض فيما يلي لبعض أهم مظاهر المشكلة السلوكية التي تعاني منها التنظيمات المعاصرة وخاصة في بلادنا الساعية إلى التنمية الاقتصادية والنهضة الاجتماعية والثقافية الشاملة:

1. انخفاض الإحساس بالجودة وأهميتها

تعتبر قضية الجودة من أهم التحديات التي تواجه التنظيمات المعاصرة خاصة في الدول النامية والتي تسعى لأن تجد لها مكاناً في السوق العالمي القائم على التنافسية المتصاعدة فضلاً عن المحافظة على أسواقها المحلية في وجه منافسة الشركات العالمية الكبرى.

وتتمثل مشكلة الجودة في الأساس كونها مشكلة سلوكية تنبع من ضعف إدراك أعضاء التنظيمات المختلفة بمعاني الجودة ومفاهيمها، وقصور معرفتهم بأساليب ضبط الجودة وتوكيدها في عمليات التنظيم ومراعاة مواصفات الجودة المقررة للمنتجات والخدمات التي ينتجها التنظيم.

وقضية الجودة بالدرجة الأولى هي توجه سلوكي من جانب القائمين بالعمل قبل أن تكون تقنيات ونظم وأساليب إنتاجية. ولعل الحديث الشريف

يؤكد هذه الحقيقة ويضع الجودة ليس فقط في إطارها السلوكي، بل في سياقها الإيماني باعتبار الالتزام بها نوعاً من طاعة الله عز وجل وطلباً لرضاه والتماساً لحبه جل جلاله، إذ يقول الرسول العظيم محمد صلى الله عليه وسلم" إن الله يحب إذا عمل أحد منكم عملاً أن يتقنه".

إن الإتقان والتجويد في الأداء صفات يكتسبها الإنسان من المناخ المحيط فضلاً عن القدرات والمهارات الذاتية التي تجعله قادراً – إذا أراد – على الأداء المتميز الملتزم بقواعد ومواصفات الجودة. ومن هنا، فإن التنظيم حين يسعى لتطبيق نظم الجودة المتطورة دائماً ومنها مثلاً نظام " إدارة الجودة الشاملة" TQM أو الصيغة الجديدة منه المعروفة باسم " نظام 6 Sigma " فإنه يطرح على العاملين به نمطاً سلوكياً مستهدفاً يبغي أن يلتزموا به في جميع تصرفاتهم وإطاراً عاماً يحدد أساليب تنفيذ ما يعهد إليهم به من مهام.

وعلى الجانب الآخر، نجد العاملين يتفاوتون في قبولهم لمفهوم الجودة ودرجة التزامهم بقواعدها ومواصفاتها بحسب تكوينهم النفسي والاجتماعي من جانب وقدراتهم ومهاراتهم في الأداء من جانب آخر. وبذلك تنشأ عادة "فجوة الجودة" وهي الانحراف في السلوك الفعلي لأعضاء التنظيم عن سلوك الجودة المستهدف. وهي بذلك مشكلة سلوكية بالأساس تلجأ الإدارة إلى معالجتها ليس فقط بالتدريب وتنمية القدرات والمعارف المتصلة بالجودة ومتطلباتها، ولكن بالدرجة الأولى بعمليات إقناع بمنطق الجودة وبيان مزاياه للعاملين أنفسهم وربط نظم الحوافز وتقدير الأداء بمستويات الجودة التي يحققها العاملون أي بمدى اقترابهم من السلوك المستهدف.

وقد برع اليابانيون في تطوير وتطبيق نظم الجودة من خلال إدماجها في صميم اهتمامات العامل الياباني وتحميله المسئولية عنها بتطبيق نظام "حلقات

الجودة" Quality Circles والتي تضم العاملين المشاركين في عمل معين لبحث مشكلات العمل والتفكير في حلها وتنفيذ ما يصلون إليه من حلول مباشرة ومنها مشكلات الجودة. ففي النظام الياباني تصبح الجودة مسئولية العامل نفسه ومن ثم يتشكل سلوكه وفقاً لمتطلباتها وتختفي إلى حد بعيد "فجوة الجودة" أو المشكلة السلوكية في هذا المجال.

وإذا تأملنا في عناصر نظام التطوير المستمر في الإدارة اليابانية والمعروف باسم Kaizen [5] نجد أنه يقوم في الأساس على مفاهيم سلوكية بالدرجة الأولى حيث تقوم فلسفة النظام على تأكيد التعلم التنظيمي Organizational Learning بما يجعل العاملين يكتسبون أفكار الجودة ويعتمدونها أساساً في سلوكهم في الأداء دون حاجة لتشديد التوجيه والرقابة من جانب الرؤساء،كما تنطوي العملية على إجراءات أساسية وبسيطة في ذات الوقت ترتبط بأساليب الأفراد في السلوك وتعتمد على توجهاتهم السلوكية ومنها الأساليب التالية:

- ترتيب البيت" *House Keeping*

ويتضمن هذا الأسلوب الإجراءات التالية:

- فحص الموجودات في مكان العمل والتخلص من كل ما هو غير ضروري.
- إعادة ترتيب الأشياء الباقية بطريقة منظمة.
- تنظيف مكان العمل وتجهيزاته باستمرار.
- المحافظة على النظافة الشخصية للفرد.

---

(5) Masaaki Imai, Kaizen - The Key to Japan's Competitive Success - ,NY: McGraw-Hill Publishing Co., 1986.

- تأكيد الرقابة الذاتية وتنمية معايير الأداء المتناسبة مــع أفكـــار التطـــوير المستمر.

- منع الفاقد *Waste Elimination*

ويتضمن أسلوب منع الفاقد الإجراءات التالية:

- حصر مصادر الفاقد Waste والعمل على إلغاءها.
- التأكيد على منع الزيادة في الإنتاج عن المخطط.
- منع زيادة المخزون من المواد ومستلزمات الإنتاج عن الاحتياجات.
- منع عمليات إعادة الأداء بسبب عيوب التشغيل.
- منع الحركات التي يقوم بها العاملون والزائدة عن اللازم.
- تقليل الإجراءات ومنع التكرار فيها.
- خفض الوقت الضائع دون مبرر.
- منع الفاقد الناشيء عن كثرة التنقل غير المبرر سواء للأفراد أو المعـــدات والعمليات.

ولا شك أن مراجعة كثير من مشكلات نقص الجودة وعدم الالتفات إلى أهميتها في منظمات الأعمال والتنظيمات العامة والخاصة في بلادنا تدلنا علـــى تعاظم المشكلة السلوكية في هذا المجال الحيوي، ويوضح المثال الأخير لنشوب حريق في مكتبة الإسكندرية[6] مدى انتشار وخطورة مشكلة " فجوة الجودة" وأساسها السلوكي ، حيث أرجع الكثيرون سبب ذلك الحريـــق إلى أشـــكال

(6) نشب حريق محدود بحد تعبير وسائل الإعـــلام بمكتبـــة الإســـكندرية في الأســـبوع الأول مـــن شهر مارس 2003.

السلوك غير الصحيح لأفراد عاملين بالمكتبة منهم بعض كبار الموظفين يدخنون داخل مكاتبهم رغم منع التدخين كسياسة عامة بالمكتبة، ويجهزون الشاي والقهوة في مكاتبهم باستخدام معدات تسخين كهربائية غير مرخصة وبرغم تعليمات الأمن والسلامة. وكثير من حوادث الحريق وتلف الممتلكات في المصانع والمستودعات وغيرها من المنظمات[7] تعود في المقام الأول إلى السلوك التنظيمي غير المتوافق مع التعليمات والإرشادات والسياسات الإدارية للتنظيم وبرغم العقوبات المرتبطة بتلك الانحرافات السلوكية. إنها إذن مشكلة سلوكية بالدرجة الأولى.

2. انخفاض الإحساس بقيمة العملاء وأهمية إرضاءهم

يعتبر التوجه التسويقي الهادف إلى تحقيق رضاء العملاء وجذبهم للتعامل المستمر مع التنظيمات هو أحد الملامح الرئيسية للفكر الإداري المعاصر. ويستند هذا الفكر إلى الاقتناع التام بأهمية العملاء باعتبارهم أصحاب القرار الحقيقي في نجاح التنظيم أو فشله من خلال إقبالهم على التعامل معه أو الإعراض عنه. ومن ثم تبذل إدارة التنظيمات جهوداً مكثفة من أجل إرضاء العملاء بتقديم المنتجات والخدمات المتميزة التي تشبع رغباتهم وتحقق لهم مستويات أعلى من المنفعة مما يقدمه المنافسون. ويتوقف نجاح التنظيم في تحقيق هذه العلاقة المتميزة مع عملاءه وتنميتها باستمرار على مدى تنفيذ العاملين به لمهامهم وواجباتهم حيال هؤلاء العملاء بالطرق التي تتوافق وتوجهات الإدارة وتطلعاتها. وبذلك يكون السلوك التنظيمي المستهدف هو الإقبال بإيجابية على

---

(7) يكفي أن نستعيد الذكريات المؤلمة لحادث احتراق قطار الصعيد في ليلة عيد الأضحى عام 2001 في مصر، وحوادث انهيار المباني وتصادم سيارات النقل والركاب وانقلابها وسقوطها في الترع ومن أعلى الكباري. كلها في المقام الأول نتائج إغفال قواعد الجودة.

خدمة العملاء وتوفير أعلى درجات التفهم لاحتياجاتهم والتودد المستمر لهم تطبيقاً لمقولة " العميل ملك " Customer is a King وأن الغاية النهائية للتنظيم هي الحصول على رضا العميل Customer Satisfaction .

ويدلل أصحاب هذا الاتجاه على أهمية السلوك التنظيمي المحابي للعميل والمتوجه إلى خدمته وتحقيق رغباته بالمثال التالي: (8)

"بفرض أنك قادم من سفر طويل مرهق استغرق ساعات طويلة وتطلب منك التنقل بين عدة طائرات في مطارات دول مختلفة، وأنك في حالة من الإرهاق الشديد تبحث عن مكان تستريح فيه وتحصل على قسط من النوم. وعند وصولك إلى الفندق الذي سبق لك الحجز فيه في المدينة التي توجهت إليها وجدت موظف الاستقبال منشغلاً عنك في مكالمة هاتفية طالت دون أن يبدر منه ما يشعرك بأنه قد لاحظ وصولك، وبرغم محاولاتك لفت انتباهه كي يسرع بإنهاء عملية تسجيلك وتسليمك مفتاح غرفتك، فإنه استمر يتشاغل عنك بأمور مختلفة وأنت تكاد تقع على الأرض من فرط الإرهاق. وحين بدأ يتعامل معك كانت كلماته بطيئة وحركاته متثاقلة وكأنه يبدو متأففاً من خدمتك، وتحملت أنت هذه المعاملة غير الودودة من أجل إنهاء الموقف بأسرع ما يمكن حتى تلقي بنفسك على الفراش الذي بت تحلم به، ولكن الموظف غير المكترث فاجئك بخبر وقع عليك وقع الصاعقة حين قال "آسف، ليس لديك

(8) راجع في ذلك الكتابات المنادية بالتوجه التسويقي .

- Richard C. Whiteley, The Customer Driven Company, NY: Addison-Wesley Publishing Co., 1991.
- Michael Treacy and Fred Wiersema. The Discipline of Market Leaders, NY: Addison-Wesley Publishing Co., 1995.

حجز"، وبرغم كل محاولاتك إفهامه أنك قمت بالحجز عن طريق موقع الفندق على شبكة الإنترنت وحصلت على تأكيد بذلك على بريدك الإلكتروني، إلا أنه أصر على موقفه. واستغرقت تلك المناوشات ما يزيد عن النصف ساعة حتى انفجرت في النهاية طالباً التحدث إلى مدير الفندق الذي جاء بعد فترة قصيرة توهمتها أنت وكأنها سنوات، واستطاع المدير إنهاء الموقف بإيجاد غرفة لك حيث أن نسبة الإشغال في الفندق كانت أقل من 50% في تلك الليلة. ويسألك أصحاب التوجه التسويقي كيف تشعر إزاء هذا الفندق؟ وهل يمكن أن تتعامل معه مرة أخرى سواء في نفس البلد أو في أي مكان آخر في العالم يصادفك فيه فرع لذات الشركة الفندقية؟ وماذا تقول عن هذه التجربة لزملائك وأصدقائك وهل تنصحهم بالتعامل مع هذا الفندق؟"

في المثال السابق كان السلوك التنظيمي الفعلي مخالفاً تماماً لما تتوقعه الإدارة عادة حيث يترتب عليه تباعد العملاء ونفورهم من التعامل مع التنظيم. أي أن المشكلة السلوكية قائمة مما يجهض محاولات الإدارة في بناء علاقات مستمرة ونامية مع العملاء وهم أصل وجود التنظيم.

3. انخفاض الإحساس بقيمة المعرفة وضرورة تنميتها

وثمة مظهر آخر للمشكلة السلوكية في التنظيمات المعاصرة يتمثل في تباعد العاملين عن طلب المعرفة وتجنبهم لمشاق البحث عن الجديد الذي يساعدهم في تحسين أداءهم وتطوير كفاءاتهم في الأداء. إن التسارع الرهيب في العلم والتقنية والانفجار المعرفي السائد في العالم المعاصر يتيح للعاملين فرصاً

هائلة لتنمية معارفهم وتوسيع مداركهم مهما اختلفت مستوياتهم الوظيفية و مجالات تخصصاتهم المهنية. إن التنظيمات المعاصرة تبذل جهوداً متصلة وتستثمر أموالاً هائلة في سبيل تنمية معارف وقدرات العاملين بها ومن أجل مساعدتهم في اللحاق بتدفق المعارف والعلوم والتقنيات المتطورة والمتجددة. وتهدف التنظيمات من وراء ذلك الجهد والاستثمار إلى توفير مستويات متعالية من الخبرة العملية والمعرفة التقنية يستخدمها العاملون في أداء مهام أعمالهم ويحققون بها التفوق التقني والتميز التسويقي في خدمة عملاء التنظيم وسبق المنافسين وتأكيد التفوق في الأسواق. ويعتبر ذلك السلوك التنظيمي المستهدف هو العائد الذي تتمناه التنظيمات من وراء السعي لتنمية مصادر المعرفة وتراكمها لدى أعضاءها. ولكن المشاهد في كثير من الأحوال أن أعداداً كبيرة من أعضاء التنظيمات المعاصرة يستمرون في أداء أعمالهم مستندين إلى معارفهم القديمة غير عابئين بالجديد فيها ودون بذل مجهود مناسب لتطبيق ما حصلوه من معارف وتقنيات في برامج التدريب وأنشطة التنمية المختلفة التي يتعرضون لها. وتصبح المشكلة السلوكية في هذه الحالة هي انصراف العاملين عن استخدام ما هو متاح لهم من معارف وتقنيات على خلاف ما ترجو الإدارة.

ويبدو هذا المظهر للمشكلة السلوكية أكثر وضوحاً في حالة التنظيمات الحكومية التقليدية التي يحتمي أعضاؤها بأستار من الأفكار التقليدية ونظم العمل المتقادمة لتفادي تطبيق تقنيات جديدة أو السعي للتعرف على معلومات ومعارف ونتائج بحوث علمية تساعدهم في تطوير الأداء وتحسين الإنتاجية. ففي لقاء للمؤلف مع مجموعة من كبار موظفي الدولة في مصر يشغلون

مناصب لا تقل عن وكيل وزارة ويتعاملون في قضايا بالغة الأهمية اجتمعوا في حلقة نظمها " مركز المعلومات واتخاذ القرار بمجلس الوزراء" في أحد أيـــام[9] شهر يناير 2003 ، وعلى الرغم من أن الحديث كان يدور حـــول " نمـــاذج التميز في الإدارة" وقصد منه لفت أنظار الحضور إلى قضية التميز باعتبارهـــا المطلب الأساسي في الإدارة الحديثة حيث لا يكفي الإنجاز العادي ولكن لا بد من تحقيق إنجازات هائلة ومتفوقة، إلا أن ردود أفعال أغلب الحضور انحصرت في سرد ما يلاقونه من معوقات في العمل وكأنهم ليســوا أصـــحاب ســـلطة وصلاحية في منظماتهم، فالكل أرجع مشاكله إلى سيطرة الوزراء وتركيـــزهم للصلاحية في أيديهم، والبعض اشتكى من ضعف المعاونين وقلـــة خـــبراتهم، واشترك الجميع في التأكيد على نقص الإمكانيات المالية والماديـــة باعتبارهـــا الأسباب الحقيقية وراء انخفاض جودة الأداء وتراخي الإنجازات في تنظيماتهم. هذا السلوك التنظيمي المتغافل عن مصادر المعرفة وتراكماتها، والمتجاهل لقيمة التقنيات والمعلومات المتاحة، والذي يصر على التعامل بمنطـــق يتباعـــد عـــن المستويات العلمية والمعرفية السائدة هو نمط للسلوك التنظيمي المنحرف عمـــا تريده الإدارة وتتمناه، ومن ثم فهو مظهر لمشكلة ســـلوكية خطـــيرة ينبغـــي التصدي لها بالبحث والعلاج.

وتزداد خطورة هذا المظهر للمشكلة الســـلوكية وتـــأثيره الســـالب في فعاليات التنظيم إذا أخذنا في الاعتبار معدلات النمو المعرفي الحالية وتعـــاظم الإنجازات العلمية والتقنية وتسارع تطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحيـــاة الإنتاجية والاجتماعية والثقافية، بحيث أصبح تقادم المعرفة هو من المشـــكلات

(9) عقد هذا اللقاء يوم 29 يناير 2003 وحضره قرابة المائة مـــن كبـــار مـــوظفي الدولـــة مـــن مختلف الوزارات والهيئات الحكومية.

الحقيقية التي تعاني منها كثير من التنظيمات ليس في دول العالم النامي فحسب بل وفي العالم المتقدم أيضاً.

4. انخفاض الإحساس بأهمية التطوير والابتكار

ثمة مظهر آخر للمشكلة السلوكية يبدو في انصراف العاملين أعضاء التنظيم عن ممارسة الابتكار والتجديد والتطوير وركونهم إلى أساليب الأداء التقليدية والاكتفاء بتقليد الآخرين في التنظيمات المبدعة ذات القدرات الابتكارية. ويعود الانصراف عن التجديد والابتكار إلى أسباب مختلفة قد يكون منها ما يلي:

- قصور الدافع للتجديد والابتكار عند أعضاء التنظيم وضعف الاتجاهات المحابية للإبداع لديهم.
- نقص المعارف والمهارات الفكرية والقدرات الذهنية المصاحبة والمساعدة على عمليات الإبداع والابتكار.
- المرور بتجارب سلبية أوضحت لمن حاول الابتكار والتطوير عدم جدوى هذا السلوك نتيجة سوء تقدير الإدارة لتلك المحاولات أو تجاهلها لما يقوم به أعضاء التنظيم الناهين من محاولات فكرية إبداعية.
- غياب الظروف الاجتماعية والثقافية في مناخ التنظيم الداخلي والمساعدة على نمو الاتجاهات نحو الإبداع والابتكار.

وأيا كانت أسباب عزوف أعضاء التنظيم عن بذل الجهد في إبداع أفكار أو منتجات أو أساليب وتقنيات لتطوير العمل، فالنتيجة الأساسية هي حرمان التنظيم من طاقاتهم الإبداعية التي تمثل أساس تكوين وتنمية القدرات التنافسية. وبذلك يصبح السلوك غير الإبداعي صورة للمشكلة السلوكية التي

تعاني منها كثير من التنظيمات وتقلل من قدراتها على التنافس أو التميـــز في خدمة عملاءها والتفوق على منافسيها أو حتى مواكبة إبداعاتهم التطويرية.

ويتوافق مع هذا السلوك التنظيمي غير الإبداعي أنماط أخرى تمثل مظاهر متنوعة للمشكلة السلوكية منها انخفاض الإحساس بخطورة المنافسة و الإدراك الخاطئ للتقنية واستخداماتها المتطورة. ففي جميع تلك الحالات يصـــدر عـــن أعضاء التنظيم – كلهم أو غالبيتهم – أنماط من السلوك تتجاهل أساســيات يستهدفها التنظيم لتكوين قدراته التنافسية واستثمارها في محاولـــة الســـبق في الأسواق والتفوق على المنافسين، وتصبح الإدارة في موقف يتطلب منها العمل على تغيير تلك الأنماط السلوكية إن هي أرادت تحقيق أهدافها.

5. الإدراك القاصر لمعنى القيادة ومسئولياتها

ولا يقتصر السلوك التنظيمي المنحرف عن توقعـــات الإدارة ومتطلباتهـــا على فئة العاملين العاديين، بل في كثير من الأحيان يصـــدر ذلـــك الســـلوك المخالف من قادة التنظيم أنفسهم حين يدركون وظائفهم القياديـــة بشـــكل يخالف ويناقض الأسس والمبادئ الإدارية السليمة التي تستهدفها التنظيمـــات الفعالة. فقد يركن القادة إلى اتباع أنماط سلوكية يترتب عليها حبس أفكـــار وإبداعات العاملين وصرفهم عن الاهتمام بقضايا تطوير الأداء، وقـــد يعمـــد بعض هؤلاء القادة إلى تركيز الصلاحيات جميعها في أيـــديهم ويحولـــون بـــين أعضاء التنظيم وبين المشاركة بإيجابية في بحث مشكلات العمل والسعي لإيجاد حلول مناسبة لها. وفي بعض الأحيان نـــرى قـــادة التنظـــيم ينحصـــرون في اهتمامات اللحظة الحاضرة ويتجاهلون أو يتغافلون عـــن قضـــايا المســـتقبل والاستعداد للتعامل مع المتغيرات. ويفشل كثير مـــن القـــادة في التنظيمـــات

المعاصرة في تبني أفكار إعداد الصفوف التالية من قادة المستقبل ، أو ينصرفون إلى التعامل مع المشكلات الذاتية والقضايا الداخلية للتنظيم دون إعطاء أهمية متناسبة لدراسة وتحليل الظروف والأوضاع المناخية ورصد ومتابعة المتغيرات وتوقع تأثيراتها على فعاليات التنظيم.

في جميع تلك الحالات السابقة يكون سلوك القادة منحرفاً عن السلوك التنظيمي القويم الذي تستهدفه الإدارة العلمية للتنظيمات المعاصرة، ومن ثم تتخلق المشكلة السلوكية بفعل القادة أنفسهم.

6. **الإدراك القاصر لإمكانيات التقنية الحديثة**

تتخذ المشكلة السلوكية مظهراً آخر ينتشر في كثير من المنظمات – خاصة في دول العالم الأقل نمواً – هو الإدراك القاصر لإمكانيات التقنية الحديثة والعجز عن استيعابها وإدماجها في صميم آليات العمل، والتعامل معها باعتبارها شيء كمالي مضاف إلى الأساليب التقليدية المعتادة Add-on وليس عنصراً رئيسياً مندمجاً في بناء نظم العمل Built-in .

وتبدو هذه المشكلة بوضوح حين النظر إلى أسلوب كثير من المديرين والعاملين في منظماتنا العربية عند التعامل مع بعض التقنيات الجديدة مثل الحاسبات الآلية وتقنيات الاتصالات والمعلومات وهي التقنيات ذات الأثر الهائل في تطوير نظم وأساليب العمل والتي أفادت منها المنظمات الأجنبية بدرجة هائلة. فالأصل أن يتم اختيار تلك التقنيات بناء على دراسة لإمكانياتها ومتطلبات تشغيلها من ناحية، ومدى توافقها مع أوضاع المنظمة واحتياجاتها من ناحية أخرى. ولكن السائد أن تعمد الإدارة إلى شراء ما يوصف "بأحدث التقنيات" مهما غلا ثمنها وتعقدت متطلباتها وبغض النظر عن عدم توفر القدرة

أو المقومات اللازمة لتشغيلها والاستفادة منها. ويتباهى المديرون بقولهم "لدينا أحدث تقنية" ولا يقولون " نستفيد من أحدث تقنية". نفس الحال نراه في نمط استخدامنا في عالمنا العربي لتقنية الهواتف المحمولة إذ يبدو الإسراف غير العادي في امتلاكها – ففي الغالب يحوز الفرد الواحد أكثر من هاتف، ونرى الأطفال يمسكون تلك الهواتف ويتعاملون معها باعتبارها لعبة بينما الناس في المجتمعات الأكثر تقدماً يستخدمونها لإنهاء الأعمال ونقل المعلومات والتعامل مع شبكة الإنترنت واستقبال وإرسال الرسائل والبريد الإلكتروني.

7. **الإسراف في استخدام السلطة**

تبدو هذه المشكلة واضحة في المنظمات الحكومية في كثير من الدول النامية ومنها دول العالم العربي، حيث نجد الموظفين البيروقراطيين يتمتعون بالتزيد في استخدام السلطات المخولة لهم. إن السلطة تمنح في الأساس من أجل تمكين الفرد من أداء العمل المنوط به وتيسير تحقيقه للأهداف المرجوة[السلوك المستهدف]، ولكن العقلية البيروقراطية وطبيعة المنظمة الحكومية في كثير من الأحيان تميل بالفرد إلى مباشرة السلطة باعتبارها حق له وبغض النظر عن تحقيق الأهداف التنظيمية من عدمه. وبذلك نجد أصحاب السلطة في تلك التنظيمات يستخدمونها للتضييق على مساعديهم والتسلط على مقدراتهم ، كما يستمتعون باستخدامها في تعقيد مصالح المراجعين من المواطنين الذين يراجعون تلك المنظمات طلباً لخدمات معينة.

ويؤدي الإسراف في استخدام السلطة إلى تبديد طاقات كثير من البشر سواء من العاملين بالمنظمات أو المتعاملين معها، وتزايد المنازعات بين العاملين

ورؤسائهم ، وارتفاع معدلات الشكاوى والالتجاء إلى القضاء في كثير من الأحيان للحصول على الحقوق التي جار عليها أصحاب السلطان في المنظمات.

8. **تبديد الوقت**

إن التعامل الذكي والكفء مع الوقت باعتباره أهم الموارد المتاحة للمنظمات يمثل علامة صحة وتفوق في المنظمات المعاصرة، ومصدر للميزات التنافسية التي تؤدي بأصحابها إلى سرعة انتهاز الفرص في الأسواق والتميز في خدمة العملاء، وتخفيض تكلفة الأداء وتزايد معدلات النمو والربحية في نهاية الأمر. ونتيجة إدراك الإدارة المعاصرة لأهمية الوقت فقد تطورت تقنيات مهمة تستهدف ضبط الوقت وإدارته ,Time Management ووصل الأمر إلى سيادة مبدأ العمل المستمر 24 ساعة يومياً طوال الأسبوع والذي يعبر عنه ب 7X 24 . كما يروّج البعض لمفهوم " الوقت الصفري" أو Zero Time أي أن الأداء يجب أن يتم في الوقت المحدد تماماً أو ما يسمى "الوقت الحقيقي" Real Time إذ تختفي فترات الانتظار وتأجيل الأداء.

وعلى الرغم من أن الإسلام هو الدين الوحيد الذي قدر للوقت قيمته وأهميته، فالعبادات فيه لها توقيتات محددة، إلا أننا نهدر الوقت ولا نتعامل معه بما هو جدير به من احترام وتقدير. انظر إلى بعض آيات القرآن الكريم وهي تنص على الوقت وتحديده :

- "إن الصلاة كانت على المؤمنين كتاباً موقوتا"[النساء : 103].
- "الحج أشهر معلومات " [البقرة : 197].
- "واذكروا الله في أيام معدودات" [البقرة : 203].
- "أياماً معدودات فمن كان منكم مريضاً أو على سفر فعدة من أيام أخر"[البقرة: 184].

- " إن ربكم الله الذي خلق السموات والأرض في ستة أيام ثم استوى على العرش" [الأعراف : 54].
- " إلى يوم الوقت المعلوم " [الحجر: 38 ، ص : 81].
- " وجعل فيها رواسي من فوقها وبارك فيها وقدر فيها أقواتها في أربعة أيام سواء للسائلين" [فصلت : 10].

إن إهدار الوقت واستغلاله فيما لا طائل وراءه هو من أخطر مظاهر المشكلة السلوكية في المنظمات والذي يتمثل في تكرار الاجتماعات دون التوصل على نتائج، وتحديد مواعيد الاجتماعات دون تحديد توقيت البداية والانتهاء، واستغراق وقت طويل في إنهاء إجراءات ورقية لا تضيف شيئاً إلى الإنجاز الفعلي للنتائج المستهدفة وغير ذلك من أشكال تبديد الوقت.

9. **مقاومة التغيير** ***Resistance to Change***

يعمد الكثيرون من أعضاء التنظيمات إلى مقاومة التغيير تحت دعاوى مختلفة، وإن كانت النتيجة واحدة في النهاية وهي تعطيل التنظيم عن الاستفادة من التغيير وما قد يتضمنه من تقنيات حديثة أو نظم عمل متطورة أو أساليب في الأداء أفضل من حيث اختصار الوقت وتقليل التكلفة وغير ذلك من المزايا التي تستهدفها الإدارة من التغيير.

وتنشأ مقاومة التغيير لدى أعضاء التنظيم من أسباب مختلفة، وقد يكونوا على حق في رفضهم التغيير ومقاومته، ولكن ما يعنينا هنا أن تلك المقاومة تمثل سلوكاً مغايراً لما تستهدفه الإدارة الأمر الذي يوجد فجوة سلوكية ينبغي التعامل معها بإيجابية لاستعادة التوازن التنظيمي.

10. مظاهر أخرى للمشكلة السلوكية

ثمة مظاهر متعددة للمشكلة السلوكية تبدو في كثير من التنظيمات بدرجات مختلفة نعرض بعضاً منها فيما يلي:

- الإسراف في استخدام الموارد المخصصة للإنتاج بما يفوق المعدلات النمطية المخططة.
- إفشاء أسرار المنظمة وتسريب الأخبار عنها إلى غير المختصين وقد تصل إلى المنافسين بما يضر بالمنظمة ويهدد سلامتها.
- التحزب وتكوين الشلل والتحيز بغير حق للأصدقاء وأعضاء الشلة بما يعرض كفاءة الأداء ونتائج العمل للخطر.
- التحيز العلمي والانغلاق المهني بحيث لا يرى الفرد الأمور سوى من زاوية واحدة هي تخصصه العلمي أو المهني، مما يهدر فرصاً مهمة كان لا بد من الانتباه إليها حال إدراك الجوانب المتعددة للموضوعات محل البحث.
- الانحصار في مشكلات اللحظة الراهنة وعدم الانتباه لاحتمالات المستقبل وإهدار فرص الاستعداد لمواجهة ما تحمله الأيام القادمة من فرص أو مهددات.
- الانحصار في أمور المنظمة الداخلية وتجاهل ما يجري على الساحة في المحيط الخارجي مما يجعل المنظمة غير واعية بالفرص التي يصل إليها المنافسون أسرع وأكفأ، ويغيب عنها مؤشرات وبوادر المخاطر فتدهمها المشكلات من حيث لا تدري.
- الغياب والتمارض وإساءة استخدام الحق في الإجازات مدفوعة الأجر، وكذا الإسراف في استخدام إمكانيات المنظمة في أمور شخصية لا تتصل بالعمل.

- التعاون بين أفراد فرق العمل في التنظيم على إخفاء الحقائق عــن الإدارة والتماس الطرق الأسهل في الأداء رغم أنها ليست الأفضل.
- التواطؤ بين فريق من العاملين وبين الموردين والمتعاملين مع المنظمة لقبــول مواد وتوريدات أقل جودة من المتعاقد عليها والإضرار بمصالح التنظيم من أجل تحقيق بعض المنافع الذاتية لهؤلاء العاملين.
- التعسير في أداء العمل وتضييق الأمور على العاملين بالتعسف في تفســير اللوائح والسياسات الإدارية ونظم العمل بما يقيد حرية العاملين ويمــنعهم من الابتكار والإبداع بدعوى احترام النظم والقواعد المقررة من الإدارة.

الآثار الناشئة عن المشكلة السلوكية

يؤثر وجود وتكرار المشكلة السلوكية واســتمرارها ســلبياً علــى أداء المنظمات والنتائج التي يمكنها تحقيقها. وتمثل المشكلة السلوكية أحــد أهــم المعوقات التي تسحب اهتمام الإدارة من نواحي التطوير والتحديث والتجويد في أداء المنظمة إلى محاولات فحص أسباب المشكلة والاستغراق في أمور جانبية تصرفها عن أهدافها. كذلك تعتبر المشكلة السلوكية من الــدوافع الســلبية المؤثرة على كفاءة أداء الأفراد وجماعات العمل في المنظمــة والــتي تشــتت جهودهم وتصرف تركيزهم عن إتقان ما يقومون به من عمل، ومن ثم تخفيض ما قد يعود عليهم من منافع.

وباتخاذ منطق التنظيم المفتوح فإن المشكلة السلوكية تؤثر ســلباً علــى عناصر النظام [التنظيم] على النحو التالي:

- تقليل جودة المدخلات وإفسادها بتوجيهها إلى غير الاستخدامات الأنسب لها.

- تعويق العمليات وزيادة تكلفتها وإطالة الوقت التي تستغرقه بغير مبرر، وإشاعة حالات من عدم الانتظام وافتقاد الدقة والجودة فيما يجري من عمل.
- تعويق التقدم نحو إنجاز المخرجات المستهدفة وتعطيل التنظيم عن الوصول بخدماته إلى العملاء المستهدفين.

وفي جميع الأحوال تصبح المشكلة السلوكية رمزاً لاختلال التوازن التنظيمي ينبغي التدخل الإداري الحاسم للتعامل معها.

هل للمشكلة السلوكية آثار إيجابية ؟

تكون المشكلة السلوكية – أي اختلاف السلوك التنظيمي الفعلي عن السلوك المستهدف – مفيدة للتنظيم وذات آثار إيجابية حين يكون الاختلاف في السلوك صادراً عن دوافع إيجابية وتوجهات تسعى للتميز والتفوق بمعدلات تفوق ما قدرته الإدارة. ونرى ذلك الاختلاف الإيجابي في السلوك في مظاهر كثيرة وصحية ومفيدة في التنظيمات التي تتمتع بدرجات عالية من الانفتاح الإداري وتطبيق مفاهيم التمكين واللامركزية والمحاسبة بالنتائج. ففي تلك التنظيمات يصدر السلوك التنظيمي من مختلف طوائف العاملين نتيجة رغبة واضحة في التميز وتحقيق أهداف واضحة، وحين يرى العاملون فرصاً للإبداع والابتكار واختصار الوقت والتكلفة، فهم يقبلون على استثمارها بما يفوق ما كانت الإدارة قد خططت له، الأمر الذي يبدو في شكل مشكلة سلوكية، ولكنها إيجابية التأثير على التنظيم.

وبصفة عامة فإن المشكلة السلوكية الإيجابية التأثير هي مصدر كل التطوير والابتكار والإبداع في المنظمات الرائدة والمتميزة، وتبدو مظاهرها في

ابتكار وتطوير المنتجات والخدمات وتقنيات الأداء ووسائل الاتصال بالعملاء ونظم توفير المنتجات والخدمات لهم في الأسواق. ومـــا إبـــداعات التجـــارة الإلكترونية ونظم الأعمال الجديدة القائمة على استخدام شـــبكة الإنترنـــت وتعميق استخدامات تقنيات الاتصالات والمعلومات وغيرها مـــن مبتكـــرات العقل الإنساني إلا دليلاً على وجود مشكلة سلوكية إيجابية التأثير.

وتصبح مهمة إدارة التنظيم في حالات المشكلة السلوكية الإيجابيـــة هـــي العمل أيضاً على سد الفجوة السلوكية، ولكن وجه الخلاف هنا عـــن حالـــة المشكلة السلوكية سالبة التأثير هو أن الإدارة تسعى ليكون السلوك الفعلـــي [المتميز والمتفوق] هو النمط الذي يتماشى معه السلوك المستهدف [وذلـــك على عكس الحالة السلبية حين تحاول الإدارة رفع مســـتوى الأداء الفعلـــي ليصبح موافقاً للسلوك المستهدف].

الجزء الثاني

مفاهيم السلوك التنظيمي

مقدمة

يتناول هذا الجزء قضية تحليل معنى السلوك التنظيمي ومحاولة تقديم منهجية عملية تساعد في دراسته والتعرف على العوامل والمؤثرات التي تسبب نشأته والمحددة لتطوراته وأنماطه المختلفة. وينبني تحليلنا على أساس أن السلوك التنظيمي تعبير عن كل ما يجري في المنظمة من أفعال وتصرفات وتفاعل بين الأفراد والجماعات سواء تحقيقاً لأغراض المنظمة أو انطلاقاً في سبيل أغراض شخصية بهم.

ويشمل السلوك التنظيمي كل ما يصدر عن أفراد الإدارة على مستوياتها المختلفة من قرارات وتوجيهات واختيارات تتبلور في خطط وسياسات وإستراتيجيات تمس كافة مجالات النشاط في المنظمة وتمتد بتأثيراتها إلى علاقات المنظمة مع العملاء والموردين وكافة المتعاملين معها.

كذلك يتضمن مفهوم السلوك التنظيمي أنماط الإشراف والقيادة والتوجيهات المتعددة الصادرة من الرؤساء والمشرفين إلى مرءوسيهم ومايترتب عليها من ردود أفعال من جانب هؤلاء المرؤوسين سواء إيجابية أو سلبية.

وتعتبر التفاعلات بين الزملاء على نفس المستوى التنظيمي وما يتبادلون من أفكار وأقوال وتصرفات من قبيل السلوك التنظيمي الذي يسهم في تحديد ما تحققه المنظمة من إنجازات أو ما يصادفها من مشكلات.

وبصفة عامة فإننا نستخدم في هذا التحليل نطاقاً واسعاً لمفهوم السلوك التنظيمي يمتد ليشمل كافة أصحاب المصلحة وما يصدر عنهم من تصرفات [أقوال وأفعال ومشاعر] ذات علاقة بالمنظمة وأهدافها وفعالياتها، ونحن في هذا نختلف عن كثير من الكتاب في هذا الحقل إذ يركزون اهتمامهم عادة على

سلوك العاملين داخل المنظمة فقط مستبعدين سلوك العملاء والمتعاملين وغيرهم من أعضاء التنظيم الخارجيين [غير العاملين].

وستكون دراستنا للسلوك التنظيمي تطبيقاً لمفاهيم مجموعة نشطة ومتطورة من العلوم الإنسانية اتخذت السلوك الإنساني مجالاً رئيسياً لدراساتها هي ماعرف في السنوات الأخيرة باسم "العلوم السلوكية"The Behavioral Sciences. وسوف تعتمد دراستنا كذلك على منطق أو مدخل النظم The Systems Approach لرصد السلوك التنظيمي وتحليل محدداته وعمليات تشكله وتطوره وتحديد أنماطه، وذلك اتساقاً مع تصورنا للمنظمة ذاتها على أنها نظام كبير يتشكل من مجموعات من النظم الفرعية من بينها النظم السلوكية.

التعريف بالعلوم السلوكية

لقد ازداد الاهتمام في الوقت الحالي بدراسة وتطوير العلوم السلوكية إلى حد جعلها ترقى إلى مستوى العلوم الطبيعية التقليدية حيث أصبحت مشكلات السلوك الإنساني في مجالات الحياة المختلفة من الشدة والخطورة مادفع العديد من المسئولين عن التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية إلى طلب العون والمساعدة من العلماء المتخصصين في دراسة السلوك الإنساني . إن مشكلات العلاقات الإنسانية في المنظمات المعاصرة تقوم مثلاً حياً على ضرورة وجود أساس علمي سليم لتفسير وتوضيح أبعاد السلوك الإنساني والتنبؤ به. إن الإدارة الحديثة حيث تهدف إلى الإفادة من إمكانيات العلم والتقنية تجد نفسها دائماً حيال مشاكل إنسانية تقلل من فرص الاستفادة من تلك التطورات العلمية والتقنية وتحد من مستوى الكفاءة والإنتاجية. كذلك

تواجه الإدارة الحديثة مشاكل التعامل في الأسواق المختلفة وضرورة الحصول على ثقة المشترين واستمرارهم في التعامل مع المنظمة، مما يقتضي البحث في وسائل توجيه سلوكهم في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة. لذا كانت مشكلة دراسة السلوك الاستهلاكي وتحديد العوامل المؤثرة عليه من أهم المشكلات التي تواجه الإدارة الحديثة .

كذلك تعترض الإدارة صعاب في علاقاتها مع المجتمع والهيئات المختلفة التي تتعاون وتتفاعل معها في بيئة محددة، ومن هنا كانت مشاكل العلاقات العامة.

وقد أدى اعتراف الإدارة المتزايد بأهمية السلوك الإنساني في مظاهره المختلفة في تحديد النتائج التي تستطيع الوصول إليها ،إلى توجهها للاستعانة بالعلوم المتخصصة التي تعالج بعضاً من تلك المشاكل. مثلاً ظهر اتجاه إلى الإفادة من علم النفس في الصناعة[علم النفس الصناعي] للمساعدة في حل مشكلات اختيار وتعيين الأفراد، تحليل اتجاهات العاملين والتعرف على دوافع العمل لديهم أو ما أطلق عليه قياس الروح المعنوية، وتصميم برامج الحوافز والأجور التشجيعية. كذلك ساعدت مفاهيم علم النفس الصناعي في توجيه وتطوير نشاط التدريب وتنمية الأفراد استناداً إلى مبادئ التعلم.

من ناحية أخرى زاد ميل الإدارة الحديثة إلى استخدام الدراسات والأساليب السيكولوجية في التعرف على حقيقة دوافع الشراء ومحددات السلوك الاستهلاكي أو ما يعرف باسم بحوث الدوافع Motivation Research .

وقد أسهم علم الاجتماع في توضيح وتفسير الظروف الاجتماعية للعمل في الصناعة وتأثيرها على سلوك الأفراد ونمت بذلك نظريات عن التنظيم غير

الرسمي، الجماعات الصغيرة، بالإضافة على مفاهيم حديثة عن القيادة والإشراف وتأثيرهما على الإنتاجية. كذلك اتسع نطاق دراسة الاتصالات Communications وتأثيرها على السلوك. وبصفة عامة فقد ساعد علم الاجتماع في تقديم وجهات نظر بناءة ومتطورة عن العمل الإداري ونظرية الإدارة والتنظيم.

وقد تعالى اهتمام الإدارة الحديثة بقضية السلوك التنظيمي ورغبتها المتزايدة في التعرف الموضوعي والعلمي على محدداته وأساليب التعامل معه، الأمر الذي حفز كثير من العلماء والباحثين المتخصصين في الدراسات السلوكية إلى توجيه أبحاثهم ودراساتهم ناحية السلوك التنظيمي متخذين من منظمات الأعمال الحقل الأساسي لدراساتهم. ونتج عن هذه الطفرة العلمية والبحثية هيكل متميز من المفاهيم والمبادئ النظرية تصف السلوك التنظيمي وتحدد العوامل ذات التأثير في تشكيله، وتقدم للإدارة حصيلة مهمة من الأسس التي يمكنها الارتكاز عليها في محاولاتها المستمرة لتوجيه السلوك والسيطرة عليه بما يتوافق وأهدافها.

ولاشك أن سبباً مهماً لتطور البحث في سبيل إنشاء علم متكامل للسلوك الإنساني يرجع إلى زيادة الوعي بخطورة المشكلات الإنسانية وإدراك أهمية العلم في تفسير المشكلات وعلاجها وذلك بتأثير الثورة العلمية التي يشهدها العالم منذ سنوات والتي أسهمت في تطوير مظاهر الحياة ونظم الأعمال جميعاً بما نتج عنها من تطبيقات تقنية عالية.

وساعدت العلوم السلوكية كثيراً من المديرين والقادة المسئولين في منظمات عديدة على إعادة صياغة مفاهيمهم عن السلوك الإنساني، وأصبح الكثيرون منهم ينظرون إلى العلوم السلوكية على أنها المدخل الطبيعي لرسم

السياسات واتخاذ القرارات في مجالات التعامل مع الموارد البشرية، لذا نراهم يقبلون على استخدام المستشارين من علماء السلوك، ويلجئون إلى مراكز الخبرة العلمية المتخصصة لمساعدتهم في بناء إستراتيجيات وسياسات تهدف للتأثير في السلوك التنظيمي.

وزاد اقتناع القادة الإداريين المعاصرين بأن العلوم السلوكية تضيف أبعاداً جديدة ومهمة إلى ما يعرفونه هم من حقائق ومعلومات عن تصرفات الناس ومحددات السلوك الإنساني، وقد ساعد في تكريس هذا الاقتناع الجديد ما يعانيه هؤلاء المديرين والقادة من مشكلات التعامل مع نوعيات "العاملين ذوي المعرفة"Knowledge Workers في عصر التقنية العالية ، وتنوع فئاتهم وتخصصاتهم، واختلاف جنسياتهم نتيجة العولمة واتساع نطاق التعاملات مع الأسواق العالمية ذات الحضارات والثقافات المتباينة.

ولا شك أن هؤلاء الأفراد من أصحاب الخبرة والمراس كانت قد تجمعت لديهم معلومات وخبرات عن السلوك الإنساني تساعدهم على حل بعض أنواع المشاكل الإنسانية التي تصادفهم في أعمالهم، ولكنهم اكتشفوا أنهم يفتقدون الأساس العلمي والموضوعي لتفسير ما يشاهدونه من مظاهر السلوك التنظيمي، وعدم قدرتهم على الفهم الكامل لحقيقة السلوك الإنساني أو التنبوء بأحواله وتنويعاته بدليل استمرار وجود كثير من مشاكل العمل الإنسانية المتمثلة في إضرابات العمال وحالات الاستياء التي تعم العاملين بصفة عامة وانخفاض الكفاءة الإنتاجية والفشل في تحقيق مستويات أعلى من الرفاهية الإنسانية بالرغم من معدل التقدم العلمي والتقني السريع. بنفس المنطق فإن منظمات عديدة تقابل صعاب ومشاكل في إدارة أسواقها والتعامل مع المستهلكين رغم تحسن نوعيات المنتجات وتطوير كثير من أساليب التسويق والمغريات التي تقدم لهم.

من ناحية أخرى فإن المشكلات الاجتماعية الأساسية تتفاقم في المجتمعات المعاصرة، وأصبحت أخبار الجريمة والانحراف والفساد في صوره المختلفة من المشاهد العادية في وسائل الإعلام العامة ، وتبدو بصفة خاصة فيما يكشف عنه بشكل متصاعد من الانحرافات المالية الضخمة في المنظمات العالمية الكبرى وما تعانيه من صور الفساد التي تؤدي إلى انهيار العديد منها. كما تسود الخلافات العنصرية، والمشكلات الدولية وانعدام التفاهم والتعاون الدولي وتضاؤل فرص السلام العالمي وكلها مظاهر للفشل في فهم حقيقة السلوك الإنساني وبالتالي الفشل في التنبؤ بهذا السلوك وضبطه في اتجاهات محددة وذلك كله نتيجة الاعتماد على الخبرات الذاتية والتفسيرات غير العلمية. من هنا كانت الحاجة إلى قيام المعرفة والفهم للسلوك الإنساني على أساس من العلم دافعاً مهماً للإدارة المعاصرة للإسراع في تبني مفاهيم وتقنيات العلوم السلوكية.

وتضم قائمة العلوم السلوكية العلوم التالية:

1. علم النفس الاجتماعي *Social Psychology*

يهتم علم النفس الاجتماعي بدراسة سلوك الفرد ويوصف بأنه علم سلوك الفرد في المجتمع. إن السلوك الفردي هو محصلة التفاعل بين تفكير الفرد Cognition والدوافع أو الرغبات التي يشعر بها Motives والعواطف التي تعتمل في نفسه Emotions، لذلك فإن علم النفس الاجتماعي يستمد من علم النفس العام General Psychology المبادئ الأساسية لدراسة تلك الخصائص الفردية خاصة ما يتعلق منها بتحليل كيف يفكر الفرد، العوامل المساعدة للتعلم والإدراك، تعدد الدوافع والحاجات الإنسانية والتي تساعد كلها على فهم السلوك الإنساني في مظاهره الاجتماعية المختلفة. إن علم النفس العام يدرس العلاقات الوظيفية Functional Relations بين سلوك

الفرد والمؤثرات غير الإنسانية مثال ذلك أن يحاول عالم النفس اكتشاف العلاقة بين تغيير الإضاءة من ناحية والطريقة التي يدرك بها الفرد الألوان . كذلك في مجال التعلم، فإن عالم النفس يحاول التعرف على أثر طريقة التعليم المستخدمة على سرعة الفرد في الفهم والتعلم . في هذه الدراسات التي يقوم بها علم النفس العام تكون وحدة الدراسة هي الفرد بمعزل عن غيره من الأفراد،أي أن السلوك موضع البحث هنا هو السلوك الفردي بعيداً عن الحياة الاجتماعية. ولكن مما لاشك فيه أن أي مظهر من مظاهر السلوك الإنساني وإن كان متأثراً بعوامل فردية كالتعلم، التذكر والإدراك، إلا أن هذا السلوك يتلون ويتشكل طبقاً للموقف الاجتماعي الذي يعيشه الفرد . إن كل فرد يعيش في عالم اجتماعي ، وبالتالي يصبح من الصعب دراسة السلوك الفردي بمعزل عن تلك المؤثرات الاجتماعية ، وعلى هذا نستطيع تعريف علم النفس الاجتماعي بأنه العلم الذي يسعى إلى تفسير السلوك الإنساني معتمداً على نتائج البحث في علم النفس العام بالإضافة إلى الفهم للعوامل الاجتماعية المؤثرة على السلوك .

إن الرغبة في فهم السلوك الفردي في علاقته بالأفراد الآخرين والحاجة إلى تفسير وقائع السلوك التفاعلية بين الأشخاص تجعلان تفهم الدوافع الفردية وأساليب الإدراك والتعلم والتفكير الفردي أمراً ضرورياً . وعلى هذا فإن مبادئ ونظريات الدوافع Motivation و الإدراك Perception والتفكير Cognition التي نمت في علم النفس العام تساعد في فهم كيف يعمل الفرد على تنمية وتطوير أهدافه الاجتماعية وكيف يدرك الأشخاص والجماعات وكيف يتعلم السلوك الاجتماعي، وبذلك يتضح أن علم النفس الاجتماعي كما يدل عليه اسمه هو حلقة اتصال بين كل من علم النفس وعلم الاجتماع.

ويعتقد الكثيرون أن علم النفس الاجتماعي الحديث يـــدين بنشـــأته إلى ويليام مكدوجال William Mcdougall حيث نشـــر في ســـنة 1909 أول كتاب عن هـــذا العلم الحديث . كـــذلك كانت كتابات كـــيرت لـــــوين Kurt Lewin واتباعه من العلامات الفكرية الأساسية في تطوير علم الـــنفس الاجتماعي التي تبلورت في نظرية المجال السلوكي Field Theory .

وينظر البعض إلى علم النفس الاجتماعي على أنه الدراسة التجريبية للفرد في المواقف الاجتماعية والثقافية، وبذلك نرى عالم النفس الاجتماعي يتعـــدى نطاق الإطار السيكولوجي للفرد إلى الآفاق الاجتماعية الـــتي يعـــيش فيهـــا الإنسان ويتأثر بها سلوكه. وعلى هذا الأساس فإن المظـــاهر الســـيكولوجية الأساسية لابد من دراستها على ضوء المؤثرات الاجتماعية العديدة التي تسهم في تنمية وتشكيل الشخصية الإنسانية. إن علم النفس الاجتماعي ينظـــر إلى الفرد والمجتمع في آن واحد. إن بعض التجارب الاجتماعية التي يتعرض لهـــا الفرد لا يتكرر حدوثها مرات كثيرة في حياته، بينما البعض الآخر من تجاربـــه الاجتماعية تتميز بالتكرار ، وتلك التجارب المتكررة هي محل دراسة واهتمام علم النفس الاجتماعي .

وتختلف اتجاهات البحث في علم النفس الاجتماعي حيث لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب في هذا الميدان حول أسلوب البحـــث والدراســـة، ويرجـــع الاختلاف إلى التباين في الفروض التي يبني عليها الباحثون دراساتهم:

الاتجـــاه الأول:

ينادي بأن فهم السلوك الاجتماعي للإنسان لا يتم إلا بدراســـة وفهـــم التصرفات الظاهرة Observable actions في المواقف الاجتماعية المختلفة[1]

(1) Lambert. W. and Lambert. W. Social Psychology. Englewood Cliffs. N.J. Prentice Hall. Inc. 1967.

أو ما يطلق عليه السلوك الظاهر Overt Behavior حيث يرى أصحاب هذا الاتجاه أن دراسة الدوافع والاتجاهات والمشاعر وما إلى ذلك لا تؤدي إلى فهم صحيح للسلوك .

الاتجـاه الثانـي:

وهناك اتجاه آخر معارض يرى أن الاتجاه الأول لا يصـلح إلا لدراسـة الأنماط البسيطة من السلوك ويركز أصحاب هذا الاتجاه الثاني على ضـرورة دراسة الدوافع والاتجاهات والقيم و الإدراك وما إلى ذلـك مـن عمليـات سيكولوجية تؤثر على سلوك الإنسان وهو ما يطلق عليه السـلوك البـاطن Covert Behavior. ويؤدي هذا الاتجاه بالضرورة إلى ابتكار أساليب وطرق لاستنتاج تلك المشاعر والدوافع غير الملموسة .

الاتجـاه الثالث :

والاتجاه المهم الثالث الذي يسود دراسة علم النفس الاجتماعي ينادي بأن الاهتمام الزائد بدراسة صفات الشخصية Personality Traits التي تتكون نتيجة للخبرة والتجربة على مدى زمني طويل يؤدي إلى التقليل مـن شـأن وأهمية القوى الوقتية المباشرة الموجودة في أي موقف اجتماعي والتي تؤثر على السلوك الإنساني بطريقة مستقلة تماماً عن ماضيه وخبرته، مثال ذلك حين يقع أحد الجنود أسيراً في الحرب ويتعاون مع آسريه فهل يكون البحث عن تفسير لهذا التصرف في ماضي الجندي ودوافعه واتجاهاته، أم يتجه البحث عن سبب هذا التصرف في الظروف المباشرة والمحيطة به في حالة الأسر التي قد يكـون تأثيرها على سلوكه أقوى كثيراً من تأثير الصفات الشخصية التي اكتسبها في حياته الماضية . ولاشك أننا نستفيد كثيراً لو استخدمنا الاتجاهين الآخرين معا في ذات الوقت،أي أننا نحصل على تفسير أشمل وأوضح للسـلوك إذا نحـن

أخذنا في الاعتبار ماضي الإنسان وتكوينه الشخصي ، وكـــذلك الظـــروف والضغوط المفروضة عليه في وقت معين .

بعض مجالات البحث في علم النفس الاجتماعي

إن شخصية الفرد تنمو وتتشكل جزئياً نتيجة للاتصال والتفاعـــل مـــع الأفراد الآخرين، كذلك فإن أنماط السلوك الإنساني تتباين باختلاف المواقـــف الاجتماعية التي يمر بها الفرد، لذا يركز علم النفس الاجتماعي على دراســـة عدد من الموضوعات الأساسية التي تسهم في تفسير السلوك الفردي في إطاره الاجتماعي منها:

الجماعات الإنسانية *Human Groups*

من الحاجات الأساسية التي تميز الإنسان حاجة الانتماء إلى جماعة فمنـــها يكتسب اللغة التي تمكنه من التفاعل مع غيره كما يتلقـــى منـــها العـــادات والتقاليد،كذلك تسهم الجماعة في تحديد اتجاهاته وأساليب تفكيره كما يتحدد للفرد داخل الجماعة دور معين وبالتالي تتحدد مكانته الاجتماعية التي تؤثر في سلوكه وتصرفاته. ومن ذلك نرى أن الجماعة تحيل الفرد إلى كائن اجتماعي . ورغم أن السلوك الفردي يكون قد تشكل بالأساس متأثراً بـــدوافع الفـــرد وإدراكه للأمور واتجاهاته وخبراته، إلا أن تلك الخصائص ذاتها يستمد الفرد جوانب مهمة منها من الجماعة [أو الجماعات] التي يتصل بها أو ينتمي إليها .

إن وضع الفرد في جماعة من الأفراد ينشئ علاقات تبادلية بينهم حيـــث يعتمد الفرد على الجماعة [أو بعض أفرادها] في إشباع جانب من حاجاتـــه، كما قد تعتمد الجماعة على أحد أفرادها لتحقيق أهدافها،ومن خـــلال هـــذه العلاقات التبادلية Reciprocal Relationships تتحدد قوة الفرد النســـبية ونفوذه داخل الجماعة.

ويعرف الدكتور سعد جلال[2] الجماعة بأنها " فردين أو أكثر يسلكون تبعاً لمعايير مشتركة، ولكل منهم دور في الجماعة يؤديه، مع تداخل هذه الأدوار بعضها مع بعض والسعي لتحقيق هدف مشترك ". وقد اهتم أساتذة علم النفس الاجتماعي بدراسة آثار حجم الجماعة Group Size وبناءها ودرجة تماسكها على السلوك الإنساني لأفرادها. كذلك أوضح علم النفس الاجتماعي أن هناك أنواعاً مختلفة من الجماعات منها الجماعة الأولية Primary Group التي تقوم فيها علاقات مباشرة وجهاً لوجه بين الأفراد وحيث تستمر تلك العلاقات وتدوم لفترات طويلة، والجماعات الثانوية Secondary وهي التي تفتقد عنصر المواجهة في العلاقة والاستمرار والدوام فيها . من ناحية أخرى فقد تكون الجماعة غير رسمية Informal حيث لايتضح فيها دور الفرد أو يتحدد بصفة قاطعة .

الدور الاجتماعي *Social role*

اهتم علم النفس الاجتماعي بدراسة موضوع الدور Role وبيان تأثيره السلوكي ويقصد بالدور التوقعات السلوكية Behavioral Expectations التي ترتبط بمركز اجتماعي معين Position فالوالد مثلاً يشغل مركزاً اجتماعياً محدداً بالتالي فإنه يؤدي دوراً يتمثل في أنماط السلوك التي يتوقعها الناس منه باعتباره والداً . وتسهم الجماعات الإنسانية في تحديد نطاق الدور لكل من أفرادها، كما تتباين مفاهيم الأفراد عن حدود الأدوار التي يقومون بها . ولعل من أهم موضوعات الدراسة في علم النفس الاجتماعي موضوع صراع الدور Role Conflict حيث تتناقض توقعات الفرد وتوقعات الآخرين فيما يتعلق بأنماط السلوك المرتبطة بدور معين .

(2) د. سعد جلال ، المرجع في علم النفس ، دار المعارف بمصر ، 1968 ، ص 774 .

التطويع الاجتماعي *Socialization*

إن شخصية الفرد تنمو وتتشكل جزئياً نتيجة للاتصال والتفاعل مع الأفراد الآخرين، وتعتبر عملية التطويع الاجتماعي من أهم ميادين البحث في علم النفس الاجتماعي حيث يكون محور الدراسة هو تبين الضغوط الاجتماعية المختلفة المؤثرة على تكوين الشخصية الفردية . وسر اهتمام علماء النفس الاجتماعيين بهذه العملية أنها توضح الشروط التي تحكم نمو الشخصية وبالتالي تساعد في التركيز على دراسة العمليات الاجتماعية أو التفاعلية بين الأفراد ومن هنا يزداد فهمنا لعمليات التعلم والتأقلم التي يمر بها الفرد .

الإدراك *Perception* والاتجاهات *Attitudes* والدوافع *Motives*

كذلك يهتم علم النفس الاجتماعي بدراسة عمليات الإدراك أي الطريقة التي ينهم بها الفرد الأشياء والأفراد المحيطين به . من ناحية أخرى فإن دراسة كيفية تكوين وتغيير الاتجاهات – وجهات نظر الفرد حيال موضوعات أو أشخاص أو أشياء بذاتها – ومدى تأثيرها على السلوك ، تعتبر من مجالات البحث الأساسي في علم النفس الاجتماعي . كما يحتل موضوع الدوافع مكاناً بارزاً في دراسات علم النفس الاجتماعي حيث تعتبر عاملاً أساسياً من العوامل المؤثرة على السلوك الإنساني .

2. علم الاجتماع *Sociology* :

إن علم الاجتماع هو مجموعة المعارف العلمية عن العلاقات الإنسانية في المجتمع والمتراكمة من خلال دراسة الفرد في سلوكه وعلاقاته مع الأفراد الآخرين أي أن موضوع الدراسة والبحث في علم الاجتماع هو التفاعل الإنساني Human Interaction. وحيث يهتم علم الاجتماع ببناء هيكل

متكامل من المعرفة عن الحياة، نجده يبحث في العادات والتقاليد والقيم التي تنشأ وتنمو من حياة الأفراد في جماعات . كذلك فإن علم الاجتماع يهتم بتأثير تلك العادات والتقاليد والقيم ذاتها على الحياة الجماعية للأفراد، كما يهتم بدراسة التفاعل بين الجماعات المختلفة وأساليب وطرق هذا التفاعل وماينتج عنه من مؤسسات وتقاليد .

فعلم الاجتماع إذن يعالج موضوعات تتصل بحياة الفرد في جماعة وأثرها على السلوك الفردي، ودراسة المجتمع Society والتنظيم Organization . كذلك يتطرق البحث في علم الاجتماع إلى دراسة التقسيم الطبقي في المجتمع وتحديد مصادر القوة والنفوذ الاجتماعي Social Power and Influence.

ومن مجالات الدراسة المهمة في علم الاجتماع ذات الدلالة للمهتمين بدراسة السلوك التنظيمي موضوعات الحركة الاجتماعية Social Mobility ومحدداتها، العلاقات العنصرية والمعتقدات السائدة في المجتمع ، السلوك الجماعي Collective Behavior، المشكلات الاجتماعية مثل انحراف الشباب والبطالة وتفشي الأمية وما إلى ذلك من مظاهر تميز جماعات كبيرة من الأفراد، والعوامل المؤثرة على التغير والتطور الاجتماعي وكيفية تنمية وتيسير هذا التطور .

وقد تفرعت دراسات علم الاجتماع طبقا لخصائص المجتمع موضع الدراسة، فنجد مثلاً علم الاجتماع الصناعي Industrial Sociology يقوم على دراسة العوامل والظواهر الاجتماعية في الصناعة وتأثيرها على سلوك العمال، والاجتماع الريفي Rural Sociology.

وفيما يلي بعض مجالات وفروع علم الاجتماع الرئيسية :

– علم الاجتماع الجنائي	Criminology
– علم الاجتماع الصناعي	Medical Sociology
– علم الاجتماع العلاجي	Industrial Sociology
– علم الاجتماع المهني	Occupational Sociology
– علم الاجتماع السياسي	Political Sociology

كذلك من موضوعات الدراسة الأساسية في علم الاجتماع ما يلي :

– دراسة الاتصالات والرأي العام	Communication and Public Opinion
– العلاقات العنصرية والدينية	Race and Religious Relations
– الجماعات الصغيرة	Small Groups
– الجوانب الاجتماعية في الفن	Sociology of art
– الجوانب الاجتماعية في التعليم	Sociology of education
– الجوانب الاجتماعية في القانون	Sociology of law

3. علم دراسة الأجناس ***Anthropology***

إن التعريف الشائع للأنثروبولوجيا هو أنها علم دراسة الأجناس البدائية والمجتمعات البسيطة،وعلى الرغم من صحة هذا التعريف حيث أسهم علماء الأنثروبولوجيا في تجميع معلومات هامة عن مجتمعات وأجناس غريبة ضاربة في القدم، إلا أن علم الأنثروبولوجيا يولي المجتمعات والأجناس الحديثة جانباً كبيراً من اهتمامه الآن . إن مجال علم الأنثروبولوجيا الأساسي هو تفسير الحضارات Civilization ودراسة تطورها .

ويعتبر مفهوم "الثقافة " Culture بمعنى طريقة الحياة السائدة في مجتمع ما من أهم المفاهيم في علم الأنثروبولوجيا حيث يسمح بدراسة العديد من مظاهر السلوك التي تمثل الأفعال العادية والمتوقعة لأعضاء هذا المجتمع في مواجهة مواقف معينة . وعلى الرغم من الاختلافات التي قد توجد بين الأفراد في المجتمع من حيث أنماط السلوك التي يتبعونها في المواقف المتماثلة، إلا أنه يتيسر التعرف على نمط عام يمثل ذلك المجتمع بصفة عامة والذي تعبر عنه، ثقافة المجتمع. ويدور البحث في موضوع الثقافة حول الأسئلة التالية :

- هل هناك اختلافات أساسية بين ثقافات المجتمعات المختلفة ؟.
- ما مدى تلك الاختلافات ؟.
- ما الأسباب التي تؤدي إلى وجود تلك الاختلافات بين الثقافات؟.
- هل هناك صفات تشترك فيها كل الثقافات ؟.

العلوم السلوكية الآن

لقد أوضحنا سابقاً أن العلوم السلوكية تعبير يشير إلى العلوم الاجتماعية الثلاث علم النفس، علم الاجتماع، علم دراسة الأجناس . وهنا يجدر بنا أن نشير إلى أن العلوم السلوكية لا تضم كل نواحي الاهتمام والدراسة في العلوم السابقة مثال ذلك أن الدراسات الخاصة بالإبصار والسمع في علم النفس لا تثير اهتمام العالم السلوكي ، كذلك فإن بعض جوانب علم دراسة الأجناس لا تدخل ضمن العلوم السلوكية. من ناحية أخرى فإن هناك موضوعات تنتمي إلى بعض العلوم الاجتماعية الأخرى كالعلوم السياسية والقانون ولكنها تثير اهتمام العالم السلوكي وبالتالي يمكن اعتبارها من موضوعات البحث في العلوم

السلوكية . لذلك فنحن نعتبر أن أي علم يجب أن يحقق شرطين لكي يمكـــن اعتباره من العلوم السلوكية:

- الشرط الأول: هو أن يكون موضوع البحث الرئيسي في هذا العلم هـــو السلوك الإنساني .
- الشرط الثاني: هو استخدام الأسلوب العلمي في البحث كأساس لدراســة السلوك الإنساني .

إن الهدف العلمي هو الوصول إلى نتائج عامة عــن الســـلوك الإنســـاني تدعمها الأدلة الموضوعية التي تم جمعها بطرق محايدة وسليمة، ولابد أن تكون تلك الأدلة قابلة للتحقيق أو المراجعة بالأساليب العلمية، وبذلك يصبح الهدف النهائي للبحث العلمي في ميدان السلوك الإنساني هو فهم وتفسير الســـلوك الإنساني والتحكم فيه. وتوضح المعلومات التالية عرضاً سريعاً لتطــور علــم النفس كنموذج لما حدث في العلوم السلوكية الأخرى:

In particular, many believe that several hundred years B.C., it was Plato and Socrates that started the academic pursuit of understanding the human mind and behavior. But it was not until the 1870's that psychology had become ready to set itself as an independent academic field.

1873 -Wilhelm Wundt published "Principles of Physiological Psychology ".

1874-Franz Brentano Published "Psychology from an Empirical Standpoint ".

1879-Wilhelm Wundt established the first formal psychological laboratory at the University of Leipzig in Germany where he introduced a scientific approach to Psychology and Performed many experiments to measure peoples' reaction time. This event is considered the birth of psychology.

- Also in 1879, on the mental health front, the first public mental hospital in what would become South Dakota was opened in Yankton.

1880-Francis Galton published "Statistics of Mental Imagery ", in which he introduced systematic use of questionnaires.

1883-The first psychology laboratory in America was established at Johns Hopkins University by G. Stanley Hall.

–1888 -James Mckeen Cattell, Wundt's former student, became America's first professor of psychology at the University of Pennsylvania.

1892-Edward Titchener, Wundt's former student, introduced Structuralism in America.

1900-Sigmund Freud presented his concepts of psychoanalysis in a publication entitled

"The Interpretation of Dreams."

1906 -Ivan Pavlov Published his findings regarding classical conditioning.

1908 -William McDougall Published " An Introduction to Social Psychology " and established the field of Social Psychology.

1909 -Freud and Jung visit the United States. Sigmund Freud presented his concepts of Psychoanalysis at Clark University.

1912 -Max Wertheimer introduced Gestalt psychology.

1913 -John Watson Published "Psychology as the Behaviorist Views It ", thus introduced

"Behaviorism "which views psychology as a network of conditioned responses

1953 -The American Association of Psychology Published the first "Code of Ethics of Psychologists ".

1954-Abraham Maslow Published "Motivation and personality", introducing a hierarchical theory of human needs.

1957 -Noam Chomsky published "Syntactic Structures "which lead to the creation of a new field known as Psycholinguistics.

الفصل الرابع

المفهوم المتكامل للسلوك التنظيمي

مفهوم النظام The System Concept

يمثل النظام System كياناً متكاملاً يتركب من أجزاء متفاعلة يقوم كـل منها بوظيفة محددة ، ولكن تتحدد كفاءة النظام كله ويتأثر سلوكه العام بمدى كفاءة أجزائه في القيام بوظائفها . ويمكن النظر إلى السلوك التنظيمي على أنه مثل هذا النظام ، وبالتالي يمكن الاستفادة من مفهوم النظم في تحليل الظـواهر السلوكية وتفسيرها بدقة .

وفي هذا الفصل سنحاول تطبيق مفهوم النظم علـى ظـاهرة السـلوك التنظيمي ، وكذلك محاولة استنتاج الحقائق المنطقية التي يتيحها هذا التطبيـق عن نشأة السلوك وتطوره وعوامل حركته تصاعداً أو تنازلاً ، وظروف تغيره أو تجمده ، وعوامل استمراره وانتهائه .

ماهية السلوك التنظيمي

نحن نستخدم كلمة السلوك التنظيمي للدلالة على كل أشـكال وأنمـاط الحركة التنظيمية . فالأفعال والتصرفات والتعبيرات ومحاولات التأثير وغيرها من الأنشطة التي يمارسها عضو التنظيم خلال حياته التنظيمية كلـها تـدخل جميعاً في نطاق ما نشير إليه بكلمة السلوك التنظيمي .

والسلوك التنظيمي في تصورنا يتمثل في سلسلة متعاقبـة مـن الأفعـال Actions وردود الأفعال Reactions التي تصدر عن عضو التنظيم – في أي موقع كان– في محاولاته المستمرة لتحقيق أهدافه وإشباع رغباتـه المتطـورة والمتغيرة من خلال استجاباته للتأثيرات التنظيمية الصادرة إليه مـن عناصـر أخرى في المنظمة مثل القادة والرؤساء والمشرفين. ويمكن التعبير عن السـلوك التنظيمي بأنه الطريق الذي يعبر به أعضاء التنظيم عن تفاعلهم [قبـولهم أو

رفضهم] لمحاولات التأثير الموجهة إليهم من عناصر المناخ المحيط بالمنظمة سواء كانت عناصر بشرية أم مادية .

إن السلوك التنظيمي هو مصدر كل القيم في حياة التنظيم، وهو بذلك مصدر كل النشاط المنتج المحقق للغايات والأهداف التنظيمية وكذا الأنشطة السلبية الضارة بالتنظيم والمؤدية إلى فشله أو انهياره. وتعم آثار السلوك التنظيمي مختلف مجالات الحياة في المجتمع الحديث فنحن نلمس ونشعر بتلك الآثار من حولنا في صور شتى ، فالعلوم والفنون والآداب والثقافات جميعاً هي حصيلة العمل التنظيمي، ومظاهر الحضارة المادية التي نستخدمها في إشباع حاجاتنا هي الأخرى نتاج الجهد التنظيمي .

وللسلوك التنظيمي إلى جانب آثاره الإيجابية البناءة، آثار أخرى مدمرة للقيم التنظيمية والمجتمعية ومعوقة لمسيرة عضو التنظيم على طريق التقدم والرخاء، فالحروب والغزوات العدوانية ، وتسخير طاقات العقل البشري لنشر الموت والدمار، وأشكال الاستغلال والاستتراف التي يمارسها بعض البشر بالنسبة لغيرهم إن هي جميعاً إلا صور للآثار السالبة للعمل التنظيمي . ومن الصور الحديثة لبعض الآثار الضارة للسلوك التنظيمي ما يصدر عن بعض الشركات الكبرى في العالم من محاولات احتكارية وسيطرة على اقتصاديات الشعوب والدول المنتجة للمواد الخام كالنفط والتي تسعى تلك الشركات للسيطرة عليها، كما تتمثل في منتجات بعض تلك الشركات من مواد مسببة للأمراض ولكنها في سبيل الربح تستهين بحياة البشر.[3]

(3) راجع في ذلك مقالنا في جريدة الأهرام بعنوان " دروس من التجربة الإنجليزية" والمنشور بتاريخ 2002/8/1.

مجالات الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي

تتجه الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي إلى مجالات ثلاثة هي :

أولاً : محددات السلوك

يتوقف فهم السلوك التنظيمي على معرفة أسبابه ودوافعه والمثيرات التي حركته ووجهته، لذا يصبح من المهم البحث في محددات السلوك وعوامل نشأته والأسباب التي تجعل الأفعال التنظيمية أموراً ملحوظة ومشاهدة . والتساؤل الأساسي هنا يدور حول عملية إثارة السلوك Arousal فالعلم يريد استكشاف المثيرات Stimuli التي تحرك عضو التنظيم لكي يتصرف، يفعل، يستجيب Respond أو لا يستجيب.

ثانيا : كيفية تشكيل السلوك

لا يكفي أن نعرف أسباب السلوك ومثيراته، ولكن الأهم التعرف على كيفية تشكله واتخاذه نمطاً معيناً من بين الأنماط السلوكية البديلة المتاحة للإنسان في أي موقف. لذا يكون المجال الثاني للبحث في السلوك التنظيمي هو محاولة التعرف على كيف يتكون السلوك ويتبلور قبل أن يتبدى في الصورة الظاهرة . وعملية التكوّن هذه Formation تمثل الجانب الأصعب في الدراسة السلوكية حيث تتم في الذهن الإنساني وتتمثل في عدد من العمليات الذهنية المستترة التي يستحيل مشاهدتها أو ملاحظتها، ومن ثم لابد للباحث من الاعتماد على بعض الأساليب المتطورة التي تسمح له بدراستها وقياسها. وتكمن خطورة هذه المرحلة في دراسة السلوك التنظيمي في أنها تسعى للبحث عن الأساس الموضوعي الذي يمكن الاعتماد عليه للتنبؤ بالسلوك المحتمل دون

انتظار لتحققه فعلاً ، ومن ثم تكون العواقب وخيمة في حالة الاستدلال الخاطئ وما قد يترتب عليه من قرارات إدارية غير مبررة. وبالعكس حال دقة الاستدلال وصلاحيته يكون التنبوء بالسلوك المحتمل أكثر دقة بما يسمح للإدارة أن تتخذ من الإجراءات والأساليب ما يوفر لها القدرة على السيطرة عليه والتحكم في مساره اعتماداً على الفهم المسبق لأسبابه ودوافعه الذي تحقق من دراسة عوامل إثارته في المرحلة السابقة .

ثالثاً : أشكال وأنماط السلوك

ويختص المجال الثالث في دراسات السلوك التنظيمي بالبحث عن أشكال وأنماط ووسائل التعبير عن السلوك أي عملية تحليل الأنماط السلوكية المشاهدة وتصنيف السلوك واستنتاج العلاقات المنطقية بين الأنماط المختلفة من ناحية والعلاقات بين تلك الأنماط ومسبباتها وبالظروف المحيطة بها من ناحية أخرى . ومن ثم يكون متخذ القرار في موقف يسمح له بالتصرف من أجل دعم أنماط السلوكية الإيجابية أو وقف أو معالجة أنماط السلوك التنظيمي السلبية،أو متابعة آثار محاولات السيطرة على السلوك وتبين مدى فعالية الإجراءات والأساليب المتبعة في إحداث التغييرات المستهدفة في سلوك الأفراد أو الجماعات المعنية .

ويلاحظ أننا اعتمدنا في تحديد مجالات دراسة السلوك التنظيمي الثلاث على منطق النظم . فالمجال الأول وهو دراسة المثيرات أو المحددات السلوكية يختص بالمدخلات في نظام السلوك التنظيمي Behavioral inputs أما المجال الثاني الذي يدرس عملية تكوين السلوك فهو يتعادل مع فكرة الأنشطة Activities أو العمليات Processes في مفهوم النظام، ويختص المجال الثالث بدراسة أنماط السلوك المشاهدة وهي عبارة عن مخرجات النظام Behavioral Outputs .

السلوك التنظيمي نظام مفتوح

يمكن تصور السلوك التنظيمي في هيئة نظام مفتوح تنطبق عليه كل خصائص وصفات تلك النظم ، وبذلك ينقسم نظام السلوك التنظيمي[4] إلى أجزاء رئيسية ثلاثة هي :

- **المدخلات السلوكية** : وهي المثيرات Stimuli الأولية والاجتماعية والتنظيمية.
- **العمليات السلوكية** : وهي الأنشطة الذهنية التي تتعامل مع المثيرات وتهيئ النظام لاتخاذ قراراته السلوكية .
- **المخرجات السلوكية** : وهي الاستجابات Responses التي تصدر عن نظام السلوك التنظيمي في مواجهة المثيرات .

كذلك يتضمن نظام السلوك التنظيمي فكرة "إرجاع الأثر" Feedback وهي عودة المعلومات عن رد فعل المناخ بالنسبة للمخرجات السلوكية إلى نظام السلوك التنظيمي وتأثير تلك المعلومات في إعادة تشكيل المدخلات والعمليات السلوكية .

ونستطيع تمثيل نظام السلوك التنظيمي بصورة أوضح إذا تأملنا معاً الشكل التالي [شكل رقم 2] الذي يعرض نموذجاً لذلك النظام بأجزائه المختلفة:

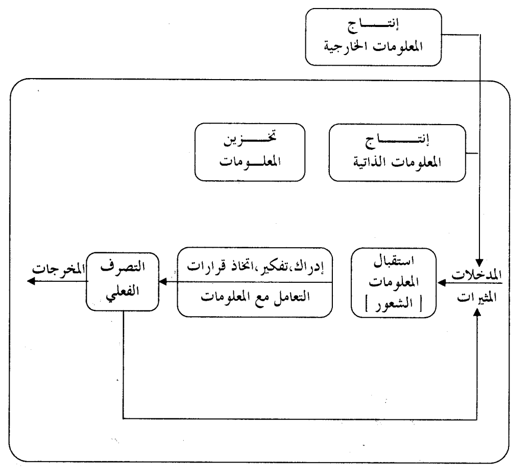
1. **المدخلات واستقبال المعلومات**

إن الشكل التالي يدلنا على خاصية هامة لنظام السلوك التنظيمي وهي أن حركة النظام كلها تتوقف على ورود المدخلات واستقبال المعلومات، وهو

(4) نحن نستخدم تعبير "نظام السلوك التنظيمي" للدلالة على الفرد في التنظيم الذي يفكر ويرغب ويتصرف في المواقف المختلفة وفق منهجية" النظام المفتوح".

يماثل في ذلك كل النظم الأخرى. وحين نتأمل نظام السلوك التنظيمي نجد أن الحركة السلوكية المتمثلة في عمليات مختلفة والمتبلورة في النهاية على شـكل استجابات محددة تبدأ عند استثارتها بتأثير مثيرات تصل إلى النظام في شـكل معلومات تتخذ رموزاً وأنماط متعددة . وحين تصـل المعلومـات إلى مركـز الإحساس في نظام السلوك التنظيمي يتم استقبالها وهو ما يعبر عنـه بعمليـة الشعور Sensation، وهي التي تتولى إرسالها في صورة جديـدة إلى منطقـة التعامل معها ضمن مجموعة العمليات الذهنية المختلفة.

وفي ضوء النموذج فإن حركة نظام السلوك التنظيمي تنشأ وتتطور بتأثير المدخلات أو المثيرات، وهي عبارة عن أشكال من المعلومات تتدفق على نظام السلوك التنظيمي من المناخ المحيط به ، كما يستشعرها من تكوينه الـداخلي ذاته. ونقصد بتعبير المعلومـات Information كـل المـؤثرات والرمـوز والدلالات والإيحاءات التي تعكس لنظـام السـلوك التنظيمـي الأوضـاع والظروف والأجواء المحيطة به وما يعتريها من تغير وتطور، وأوضاعه الذاتيـة وما يطرأ عليها من تغيير. إن نظام السلوك التنظيمي إذ يوجد في مناخ يضـم نظماً سلوكية أو مادية أخرى، فإنه يتفاعل مع تلك النظم، ويتم التفاعل جزئياً من خلال استقبال نظام السلوك التنظيمي للمعلومات عن تلك النظم الأخرى من ناحية، كما يتحقق عن طريق إرسال نظام السلوك التنظيمي لإشارات منه تمثل معلومات تستقبلها النظم الأخرى بدورها .



شكل رقم 2 السلوك التنظيمي نظام مفتوح

مصادر المعلومات الواردة إلى نظام السلوك التنظيمي

يستقبل نظام السلوك التنظيمي أنماطاً مختلفة من المعلومات يمكن تصنيف مصادرها فيما يلي :

- معلومات صادرة عن نظم سلوكية أخرى [أفراد وجماعات]، وهي تمثـــل أفعال وتصرفات وأنماط سلوك البشر الآخرين الذين يتعامل معهم عضـــو التنظيم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

- معلومات صادرة عن نظم اجتماعية وثقافية تعبر عن قيم المجتمع وحالاته المعرفية ومعاييره في الحكم على السلوك. ويعتبر الدين والعقيدة الدينية من أهم النظم الاجتماعية ذات التأثير في السلوك التنظيمي [والسلوك الإنساني عامة]، كما يكون للنظم السياسية والاقتصادية تأثيراتها العميقة في تشكيل السلوك التنظيمي وتطوره.
- معلومات صادرة عن نظم مادية تعيش في المناخ، ومنها أصوات السيارات ودقات الساعة، وسرعة القطارات، وأحجام المباني وارتفاعاتها وحركة الآلات ووقعها إلى غير ذلك من الإشارات والرموز الصادرة عن آلاف النوعيات من النظم المادية التي يعايشها عضو التنظيم في كل لحظة من حياته ويستخدمها أو يستفيد منها بدرجة أو أخرى .
- معلومات صادرة عن نظم طبيعية Natural كالشمس والقمر والرياح والبحار والأنهار والمحيطات وغيرها من عناصر الطبيعة وما يصدر عنها من أصوات وحركات ومؤشرات مختلفة .
- والمصدر الأخير للمعلومات التي يستقبلها نظام السلوك التنظيمي هو النظام ذاته وأجزاؤه المختلفة. إن حركة أجزاء النظام وتفاعلاتها معاً تستهلك الموارد والطاقات المتاحة للنظام، ومن ثم تصدر عن تلك الحركة مؤشرات [معلومات] توجه النظام لضرورة تدبير طاقات جديدة ، كذلك فإن الحركة بين أجزاء النظام إذ تنتهي إلى ناتج معين فإنه يصاحب ذلك الناتج مؤشرات تنبه النظام إلى ضرورة العمل من أجل التعبير عنه أو التصرف فيه.

إن المعلومات أو المثيرات لا قيمة لهـا إذا لم يستقبلها نظام السلوك التنظيمي ومن ثم فإن أدوات استقبال تلك المعلومات تمثل ركنا أساسياً في تشكيل السلوك التنظيمي . وتتركز عملية استقبال المعلومات في عدد من الأعضاء والأجهزة هي أعضاء الاستقبال الحسي Sense Receptors وتختص باستقبال المعلومات عن التغييرات في المناخ المحيط بعضو التنظيم أو في حالته الذاتية وإعادة إرسالها في صورة متطورة إلى أجهزة التحليل والتعامل مع تلك المعلومات:

البصر *Vision*

إن جانباً كبيراً من المعلومات التي يستقبلها نظام السلوك التنظيمي يتم من خلال حاسة الإبصار، فالعين عبارة عن جهاز غاية الدقة والتعقيد " إن الإبصار عملية تأخذ أشكالاً متعددة غير الشكل التقليدي الذي نعتقد به"[5] . وفي الظروف العادية تستطيع عين الإنسان رؤية شعلة عود ثقاب على بعد 50 ميلاً، كما يمكنها رؤية سلك قطره 1/ 16 من البوصة على بعد نصف ميل[6]. والمثير الذي تتم رؤيته في النهاية في صورة ضوء هو في الحقيقة انعكاس لطاقة كهرومغناطيسية. ولا تستطيع عين الإنسان استقبال كل تلك الانعكاسات الصادرة إليها، بل هي تستقبل فقط جزءاً من تلك الطاقة التي تنتقل في شكل موجات متباينة الأطوال "ويمر الضوء العابر إلى العين بأكثر من وسط قبل أن يصل إلى خلايا الإبصار في الجزء الخلفي للشبكية، فالضوء يعبر القرنية فالتجويف الأمامي للعين فالعدسة ثم يصل إلى التجويف الخلفي

(5) عمر محمد جبرين " الإبصار بعض آلياته العضوية والنفسية " مجلة عالم الفكر المجلد الخامس العدد الثالث أكتوبر ، نوفمبر ، ديسمبر 1974 ص 206 .

(6) Kolasa, op. cit., p. 155.

[الكبير[في العين" [7] وعند وصول الضوء إلى خلايا الإبصار" تقوم في هـذه الخلايا الضوئية عمليات كيماوية تنتهي بإرسال نتائجها بشكل إشارات كهربائية في اتجاه معاكس لاتجاه الضوء [8] . وتترجم عملية الإبصار في النهاية داخل الجهاز الحسي إلى شحنات كهربائية رمزية يفهمها الدماغ الذي لا يفهم سوى لغة الكهرباء .

ومن العوامل الهامة التي تجدر دراستها عند تأمل موضوع الإبصار مدى قدرة عدسة العين على تغيير شكلها لتتناسب مع نوع المثير الضوئي . وينتج عن هذه القدرة دقة استقبال العين للمرئيات، كما نتوقع أن يؤدي عدم انضباط عدسة العين إلى تشويه الصورة المرئية. من ناحية أخرى تعتبر درجة حساسية العين على مستوى بالغ من الأهمية إذ تحدد الحد الأدنى من الضوء الذي يمكن رؤيته، والقدرة على تمييز الفروق الدقيقة بين ضوءين ، وكذلك تحدد قدرة العين على التكيف مع حالات نقص الضوء [الإظلام]. كما أن حساسية العين بالنسبة للألوان تلعب دوراً هاماً في عملية الإبصار حيث إن الألوان جميعاً تبدو رمادية في حالات الضوء شديد الانخفاض ، كذلك فإن الألوان تزداد وضوحاً أو عتامة بحسب درجة الضوء . ونظراً لأهمية الألوان فقد استقر العرف على استخدام بعضها لنقل معان إلى نظام السلوك التنظيمي، فاللون الأحمر مثلاً ينقل رمز الإيحاء بالخطر بينما يعني اللون الأخضر الأمان .

وتتلخص قدرة الإبصار بشكل عام عند الإنسان [وهي محصلة لتركيب العين وكفاءة الأجهزة المختلفة بها] فيما يسمى القدرة الإبصارية وهي قدرة الإنسان على تمييز الفروق الدقيقة بين المثيرات وتقاس بمقياس عبارة عن خريطة تحتوي حروفاً من أحجام مختلفة يمثل بعضها ما يستطيع الإنسان العادي

---

(7) عمر محمد جبرين ، مرجع سابق ، ص 216 .
(8) عمر محمد جبرين ، المرجع السابق ، ص 216 .

رؤيته من بعد معين، وتنسب القدرة الإبصارية للأشخاص المختلفين إلى هــذه القدرة المتوسطة [مثلاً المقياس 20/20 يعني أن الشخص موضــع الاختبــار يستطيع رؤية ما يراه الإنسان العادي على مسافة 20 قدماً من نفس البعد، أما المقياس 20/200 فيعني أن هذا الشخص يرى من بعد 20 قــدماً مــا يــراه الإنسان العادي على بعد 200 قدم] .

السمــع *Audition*

يمثل السمع وسيلة ثانية يستقبل بها الإنسان [نظام الســلوك التنظيمــي] المثيرات الخارجية. ولا تقل أهمية السمع عن عملية الإبصار، بل إنه يزيــد في الأهمية في كثير من المواقف التي لا تتوفر فيها الظروف المناسبة للإبصار السليم . وتتم عملية السمع بسبب التغييرات المادية في ضغط الهواء الناتجة عن اهتزاز الأجسام فينتقل الصوت في شكل موجات تستثير الأذن وتجعل نظام السلوك التنظيمي قابلاً لاستقباله .

وتتميز المثيرات الصوتية بثلاثة خصائص هــي التذبــذب Frequency والشدة Intensity والتعقيد Complexity. وتشير خاصية التذبذب للتباين في الموجات الصوتية، وتقاس بمقياس سيكل / ثانيــة Cycle/second أمــا الشدة أو القوة فهي درجة ضغط الصوت. وكــذلك تتصــف الأصــوات المسموعة بدرجات من التعقد إذ أنه يندر في الحياة الحقيقية أن يسمع صوتاً من نغمة واحدة فهذا لا يحدث إلا في معمل التجارب، بل عــادة نحــن نســمع أصواتا معقدة مركبة من نغمات مختلفة. ومن المهــم ملاحظــة أن الصــفات السابقة للأصوات هي الخصائص المادية للمثير الصوتي ، ولكن مــا يســمعه الإنسان [ما يستقبله نظام السلوك التنظيمي فعلاً]هو أمر مختلف حيث هــو يستقبل الانعكاسات النفسية لتلك الخصائص المادية. فالذبذبة مثلاً يقابلها من

الناحية النفسية ما يسمى Pitch أو الارتفاع، كما تعادل القـوة أو الشـدة خاصية نفسية هي الضخامة Loudness .

وتقوم الأذن بوظيفة تحويل الضغط المادي للموجات الصوتية إلى تجربة نفسية يستقبلها الإنسان ويتعامل معها. وتتم هذه العملية من خلال عبور الموجات الصوتية قناة الأذن لكي ترتطم بطبلة الأذن Eardrum الوسطى وتمر بواسطتها إلى الأذن الداخلية ومن ثم تنتقل في صورة نبضات عصبية إلى الدماغ [9]. ومن الواضح أن للسمع وظائف حسية وأخرى نفسية، فالإنسان يسمع ما يدور حوله كما يسمع نفسه، لذلك فإن حالات ضعف السمع التي قد تصل إلى الصمم تسبب إزعاجاً نفسياً بالإضافة إلى التشويه المادي لقدرة نظام السلوك التنظيمي على استقبال المثيرات وبالتالي تخفيض قدرته على الاستجابة لها .

الشم والتذوق

وتنتمي هاتان الوسيلتان لاستقبال المثيرات إلى مجموعة الحس الكيماوي . وتعتبر عملية الشم من أكثر عمليات الإحساس دقة وتعقيداً حيث تتم حينما تثير التكوينات الكيماوية في الهواء أعضاء الحس الشمي في الأنف لدى الإنسان، ويلاحظ أنه حين يحتاج إلى التدقيق في الشم فإنه يعمد على استنشاق كمية أكبر من الهواء. وتتفاوت حاسة الشم لدى البشر المختلفين ومن ثم تختلف قدراتهم على استقبال مثيرات شمية معينة مما يؤثر في درجة استجابتهم لتلك المثيرات.

أما عملية التذوق فهي تتعلق باستقبال المعلومات عن جانب من خصائص المناخ أو عناصره وهي تنقسم إلى الحالات التالية بحسب طبيعة العناصر موضع

(9) Davis, H. Excitation of auditory receptors. In Field et al., [eds.] Hand Book of Physiology. Vol. I. Washington, D.C. American Physiological Society, 1959, PP. 565 – 584.

التذوق فلكل عنصر أعضاء استقبال حسي خاصة بـــه في منـــاطق معينـــة في اللسان والحلق :

- تذوق العناصر الحلوة [السكرية].
- تذوق العناصر المالحة .
- تذوق العناصر المريرة .
- تذوقّ العناصر عديمة الطعم .

وبرغم أهمية الشم والتذوق إلا أنه من غير المعروف على سبيل التأكـــد كيف تتم هاتان العمليتان. وكل ما هو معروف هو أن المثيرات تتحول بعملية ما إلى رموز بواسطة أعضاء الحس الشمي والذوق لكي ترسل إلى مناطق تحليل المعلومات والتعامل معها ضمن العمليات الذهنية ومنـــها تخـــرج في صـــورة نبضات للدماغ يتم في ضوئها التصرف أو الاستجابة [10] .

اللمـــــس

تحتوي طبقة الجلد التي تغطي الجسم على أدوات لاستقبال معلومات عن نوع آخر من المثيرات هي الحرارة والبرودة والضغط والألم ، وتختص بعـــض أدوات الاستقبال الحسي في الجلد بكل نوع من تلك المثيرات . وتقل أهميـــة المعلومات المتعلقة بتلك المثيرات كمدخلات في نظم السلوك التنظيمي إلا أنها لا تزال تمثل أحد المصادر التي يتشكل السلوك جزئياً تبعاً لها .

الإحساس بمركز الإنسان وتوازنه

وثمة نوع أخير من المعلومات يلعب دوراً هاماً في النظم الســـلوكية هـــو معلومات الإنسان عن مركزه بالنسبة للأشياء الأخرى في المناخ المحيط، وهذه

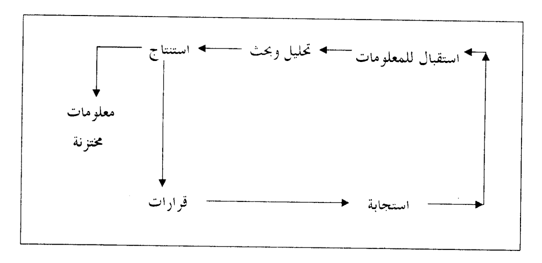
(10) Zotterman, Y. [ed.] Olfaction and Taste. Oxford : Pergemon Press, 1963, PP. 205-213.

المعلومات هي التي توفر للإنسان الإحساس بالتوازن أو بانعدامه . وتتمركز أجهزة استقبال هذه المعلومات في الأذن الداخلية وهي لا تتصل بعملية السمع، ولكنها تختص بالإحساس بالتوازن Balance ومن المعروف أن اختلال هذه الأدوات يؤدي إلى فقدان الشخص لتوازنه وهي حالة مرضية شائعة، كما أن استثارة تلك الأدوات بشكل زائد يؤدي إلى الإحساس بالدوار كما في دوار البحر . كذلك يستقبل الإنسان معلومات عن مدى تناسق حركات وأبعاد أعضاء الجسم المختلفة .

نخلص مما سبق إلى أهمية وخطورة عمليات استقبال المثيرات الخارجية بواسطة أعضاء الاستقبال الحسي في الإنسان . وتتضح لنا حقيقة هامة هي أن الاستجابات التي تصدر عن هذا النظام | المخرجات السلوكية| تكون عادة نتيجة لتكامل عدد كبير من تلك المعلومات عن المثيرات، إذ كلما كانت تلك المعلومات متناسقة ومتجانسة، كلما كانت الاستجابة أوضح وفي الاتجاه السليم . أما إذا تناقضت المعلومات المستقبلة بواسطة أعضاء استقبال مختلفة، ففي تلك الحالة يعاني الإنسان من أشكال الوهم المختلفة Illusion كما هو الحال حين ترى العين عصا مستقيمة في الأصل على أنها مقوسة نتيجة غمر جزء منها في الماء.

التعامل مع المعلومات

حين يستقبل نظام السلوك التنظيمي المعلومات عن المثيرات المختلفة، يتم نقلها إلى منطقة متخصصة لمعالجتها بالتحليل والبحث حتى يستخرج النظام منها الدلالات والمعاني التي يعتمد عليها في اختيار أنواع الاستجابات التي تصدر عنه. وبالتالي فإن تدفق المعلومات داخل نظام السلوك التنظيمي يتم وفقا للتتابع التالي:



شكل رقم 3. دورة المعلومات

وعلى ذلك فإن مجرد استقبال النظام للمعلومات لا يكفي لإنتاج استجابات معينة، بل لا بد أن تخضع تلك المعلومات للتحليل من جانب أجزاء متخصصة تستطيع التوصل إلى المعاني الحقيقية التي تعكسها هذه المعلومات. ويختص الجزء الأوسط من نظام السلوك التنظيمي [الدماغ الإنساني] بتلك العمليات الذهنية المختلفة. ونظراً لأهمية هذا الموضوع فسوف نعرض تصوراً سريعاً لتلك العمليات الآن، على أن نعود إليها بتفصيل أكثر في جزء تال من الكتاب حين نتعرض بالتحليل للأنشطة أو العمليات السلوكية.

2. **العمليات السلوكية**

تتركز العمليات السلوكية المختصة بمعالجة المعلومات وتحليلها فيما يلي:

- **الإدراك**

هو عملية تفسير المعلومات الواردة لنظام السلوك التنظيمي وما يتحقق عنها من تكوين المفاهيم والتصورات عن العالم المحيط. وتنطوي عملية الإدراك على عمليات فرعية يمتد بعضها ليشمل عملية استقبال المثيرات التي تحدثنا

عنها، بينما تختص عمليات فرعية أخرى بتنظيم تلك المثيرات وتفسيرها أي إعطائها معان ومدلولات خاصة، ثم تصل عملية الإدراك إلى ذروتها بتكوين مفاهيم شاملة وعامة عن البيئة المحيطة بنظام السلوك التنظيمي والتغيرات التي تطرأ عليها وهذا ما نطلق عليه لفظ " المدركات " .

والإدراك عملية شخصية يصعب إخضاعها للمقاييس الموضوعية حيث تتداخل في التأثير عليها عمليات نفسية أخرى كالدافعية والتعلم، كما تتأثر بالظروف الموضوعية التي تحيط بنظام السلوك التنظيمي وبما تراكم فيه من معلومات وخبرات سابقة. كذلك فالإدراك عملية مستمرة ومتراكمة تخفي وراءها تاريخ نظام السلوك التنظيمي كله الذي يتبلور في صورة " تنظيم فكري" يسهم في تحديد المعاني التي يستخرجها النظام من المعلومات الواردة إليه . ومما يزيد في أهمية الإدراك ارتباطه بكل مظاهر النشاط الذهني للإنسان ومن ثم تأثيره المباشر وغير المباشر على استجابات عضو التنظيم وأنماط سلوكه في المواقف المختلفة .

وتتضمن عملية الإدراك وظيفة مهمة يباشرها الإنسان بدرجات مختلفة من الدقة والمهارة وهي عملية التفكير Thinking أو التعقل والتدبر والتي تتناول المدركات بالتأمل والتعمق في ضوء الخبرات والتجارب السابقة وفي إطار التوقعات Expectations والأهداف Goals والرغبات Needs التي يسعى إليها نظام السلوك التنظيمي . وتختص عملية التفكير بالدرجة الأولى بمحاولة الكشف عن العلاقة بين المدركات وتبين الاحتمالات والنتائج المتوقعة بالنسبة لبدائل السلوك المختلفة المتاحة لنظام السلوك التنظيمي استجابة للمثيرات التي تم إدراكها . كما تختلف أسس التفكير – لدى الأفراد المختلفين وحتى لدى الفرد نفسه في فترات مختلفة عند التعامل مع قضايا متباينة – وإن كان

التقسيم المنطقي لها يراها تتخذ أحد نمطين إمـا أسـس رشـيدة ومنطقيـة Rational أو أسس خيالية.

- **التعلـم**

يستقبل نظام السلوك التنظيمي عديداً من المعلومات التي تعكس الخبرات والتجارب التي يمر بها أو تلك التي مرت بها نظم سلوكية أخرى . وتتم عملية إدراك تلك المعلومات وينتهي نظام السلوك التنظيمي إلى تفهم معين لها، ومن ثم قد يقرر إحداث تغيير في أنماط استجاباته نتيجة للمفاهيم التي استوعبها من تلك التجارب، وبذلك يحدث التعلم . فالتعلم إذن هـو العمليـة الذهنيـة المستمرة التي يستوعب بها نظام السلوك التنظيمي تجاربه وتجـارب الآخـرين ويترجمها في شكل أنماط سلوكية جديدة . وتترابط عملية التعلم مـع عمليـة الإدراك والتفكير، إذ أن قرار تغيير السلوك لابد أن يعتمد على تفهم سـليم للتجربة أو الخبرة، كذلك لابد أن يسبقه تدبر في الآثار الناشئة عن اسـتمرار نظام السلوك التنظيمي على نفس أنماط سلوكه أو الفوائد التي يحتمل تحققهـا حال تغييره لتلك الأنماط السلوكية .

- **تكويـن الاتجاهـات**

حين تتجمع لدى نظام السلوك التنظيمي معلومات عن مثيرات خارجيـة وتتكامل وتتضح معاني تلك المعلومات وتتخذ شكل مدركات محددة [نتيجـة عملية الإدراك]، وحيث يستهدف النظام تحقيق أهداف ورغبات معينة [بتأثير عملية الدافعية التي سيرد الحديث عنها بعد قليل]، وأخذاً في الاعتبار نتـائج تعرفه على خبرات الآخرين وخبراته الذاتية في المواقف المختلفة ومـا ترتـب عليها من فوائد أو مضار وقراره بتغيير سلوكه أو الاستمرار علـى سـلوكه الحالي [وهي عملية التعلم]، فإنه يميل إلى اتخاذ مواقف [يكوّن اتجاهات] تجـاه

تلك المدركات . فالمدركات التي يرى نظام السلوك التنظيمي أنها معاونة له في تحقيق أهدافه يتخذ بالنسبة لها موقفاً إيجابياً يتسم بالتأييد والقبول، أما تلك المدركات التي لا تسهم في تحقيق أهداف نظام السلوك التنظيمي فيتم اتخاذ مواقف معادية أو معارضة حيالها . وتتفاوت عملية تكوين الاتجاهات في النظم السلوكية من مجرد اتخاذ مواقف منفردة حيال موضوعات بذاتها إلى تكوين معتقدات وعقائد متكاملة ومترابطة بشأن قضايا وأمور متصلة ومتداخلة .

وبصفة عامة تمثل تكوين الاتجاهات إحدى العمليات الوسيطة [شأنها شأن التعلم] التي تتوسط المرحلة بين إدراك المعلومات من ناحية واتخاذ قرار بشأنها من ناحية أخرى .

- **الدافعية**

لابد لكي تؤدي المثيرات الخارجية إلى إحداث حركة في نظام السلوك التنظيمي من أن تتوافر لهذا النظام الرغبة في الاستجابة، بمعنى أن السلوك يتجه دائماً إلى تحقيق رغبات وأهداف نظام السلوك التنظيمي . ونستطيع تفهم عملية الدافعية إذا اعتبرنا أن الهدف الدائم والمستمر للنظام هو المحافظة على حالة من التوازن النسبية في علاقته بالمناخ من ناحية وفي تركيبه الذاتي من ناحية أخرى. وحيث يتعرض النظام لمثيرات خارجية [بالإضافة إلى مصادر الإثارة الذاتية] فإنه يعاني من حالات متباينة من اختلال التوازن . ويدرك النظام في حالات الاختلال هذه فرصاً لتحقيق التوازن مرة أخرى عند مستويات أعلى من الإشباع ودرجات أكبر من إنجاز أهدافه، كما يدرك في حالات أخرى مخاطر تحتم ضرورة التنازل عن قدر من الإشباع الحالي والتضحية بقدر من الإنجازات التي سبق تحقيقها وذلك كثمن لاستعادته

لتوازنه المفقود . وبذلك فإن الدافعية هي العملية الذهنية المستمرة التي يحدد بها نظام السلوك التنظيمي رغباته وحاجاته ويستخدمها في توجيه باقي العمليات الذهنية وصولاً إلى اختيارات مناسبة لأنماط السلوك الممكنة . وتكون الدافعية بذلك عملية مساعدة في توجيه السلوك وتحديد درجة قوته واستمراره، وهي علمية متجددة إذ أن حالات اختلال التوازن متكررة ومتجددة ومن ثم تنشأ دائماً فرص للنظام لاكتساب رغبات ومستويات إشباع أعلى ، كما تهدده باستمرار فرص أخرى للحرمان من بعض الإشباع الذي تحقق فعلاً .

وتعتمد عملية الدافعية على نوعين رئيسيين من المثيرات :

المثيرات الخارجية

التي تعكس لنظام السلوك التنظيمي الفرص المتاحة في المناخ لإشباع أعلى أو جديد وبالتالي تتكون دوافع إيجابية توجه السلوك ناحية الحصول على تلك الفرص، أو تعكس احتمالات الحرمان والمخاطر ومن ثم تتكون دوافع سالبة تستهدف تجنب تلك المخاطر .

المثيرات الذاتية

وهي المؤثرات والإيحاءات الصادرة عن النظام ذاته والتي تعكس حالات نقص الإشباع أو زيادته، وبالتالي تسهم في عملية تكوين الدوافع .

اتخاذ القرارات

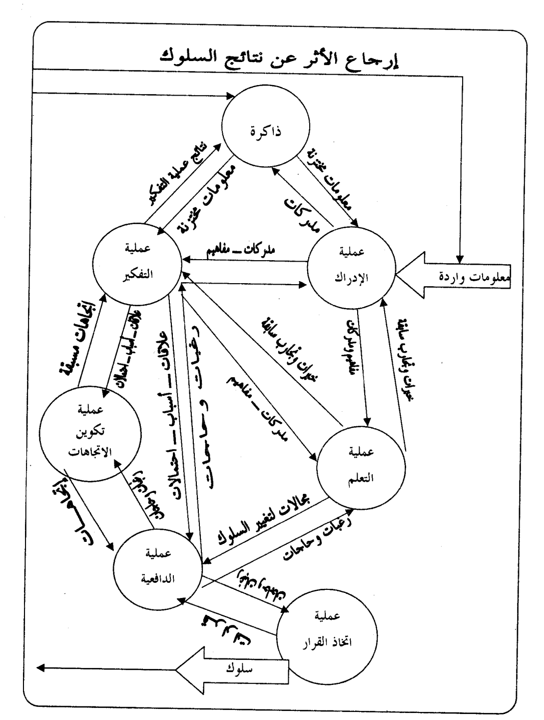
تتبلور المعلومات الواردة إلى نظام السلوك التنظيمي عن المثيرات الخارجية بعد تحليلها ودراستها في شكل مجموعة من البدائل أو الاختيارات، وهنا تبدأ

العملية الذهنية الأخيرة والمهمة وهي أن يختار النظام أحد تلك البدائل [أو بعضها] لكي يترجمه في شكل سلوك أو استجابة يسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافه. وتمر عملية اتخاذ القرارات عادة بعدة مراحل متفاعلة ويستخدم نظام السلوك التنظيمي عدداً من القواعد والمعايير التي يستند إليها في اتخاذ قراره .

وتتفاوت عملية اتخاذ القرارات في صعوبتها تبعاً لتعدد البدائل المطروحة للاختيار وبحسب تداخل العوامل والمتغيرات المتفاعلة في الموقف. وبناء على ذلك سنجد حالات يصل فيها نظام السلوك التنظيمي إلى قرار سريع وتتم الاستجابة في وقت قصير نسبياً قد يبدو أحياناً وكأنه رد فعل تلقائي أو آلي للمثير الخارجي؛ وتلك هي القرارات الروتينية التي اعتمدها نظام السلوك التنظيمي واختبر نتائجها ووجدها صالحه ومن ثم يميل إلى تكرارها كلما تهيأت الظروف [نلاحظ هنا أثر عملية التعلم] [11] . وهناك حالات أخرى يطول فيها الوقت الذي يستغرقه نظام السلوك التنظيمي في الوصول إلى قرار حيث تكون المشكلة موضع البحث جديدة في نوعها لم يألفها النظام بعد، أو حيث ترتفع درجة تعقيدها وتتعدد العوامل الداخلة في تشكيلها، كما قد تكون المعلومات المتاحة عن أسباب المشكلة وعناصرها وما يترتب عليها قليلة أو غير مؤكدة.

ويصور الشكل التالي مجموعة العمليات السلوكية في تفاعلها من أجل إنتاج السلوك التنظيمي:

(11) سنعود إلى تفصيل عملية التعلم وآثارها السلوكية في الفصل السادس.



شكل رقم 4 تكامل العمليات السلوكية

3. **المخرجـــات**

إن المحصلة النهائية لسلسلة العمليات السلوكية هـــي أنمـــاط الســـلوك المشاهدة أو الباطنة والتي تشمل ما يلي:

الأفعال *Actions*

وهي كل ما يصدر عن نظام السلوك التنظيمي من تصـــرفات كالعمـــل، الكلام، الكتابة، القراءة ، اللعب ، البيع ، الشراء إلى آخر ما يمكن تصوره من أنشطة. وتتطلب الأفعال عادة أن يبذل نظام السلوك التنظيمي قدراً من الجهد أو الطاقة وتتبدى في شكل حركات متباينة يستغرق أداؤها وقتاً يختلف بحسب اتجاهات تلك الحركات ومدى بساطتها أو تعقدها .

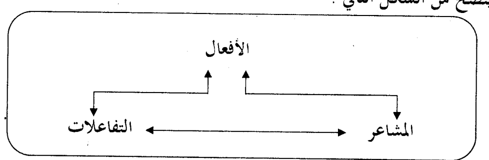
التفاعل *Interaction*

ويرمز التفاعل إلى الاتصالات التي تتم بين عضو التنظـــيم وغـــيره مـــن الأفراد وقد نعبر عن التفاعل بأنه نوع من الفعـــل Action إذا كـــان نظـــام السلوك التنظيمي موضع الدراسة هو البادئ بالاتصال كما هو الحـــال حـــين يصدر المدير قرارا بتعديل نظام العمل مثلاً، وقد يكون التفاعل هو نوع من رد الفعل Reaction وذلك حين يستفسر المرؤوسون عن ماهية القرار. ومـــن ثم فإننا نستطيع أن نصف عمليات التفاعل بأنها سلسلة متتابعـــة مـــن الأفعـــال وردود الأفعال بين النظم السلوكية المختلفة .

المشاعر *Sentiments*

والمشاعر هي التعبير عن العواطف التي تنمو في نظام السلوك التنظيمـــي أثناء ممارسته للأفعال واشتراكه في التفاعلات مع الآخرين. ومن مثـــل هـــذه

المشاعر أمور الحب والكراهية والثقة والإيمان وغيرها والتي تسهم في تأكيد أو إضعاف آثار الأفعال والتفاعلات التي تصدر عن نظام السلوك التنظيمي . كذلك فإن للأفعال والتفاعلات تأثيرها هي الأخرى على المشاعر . وبذلك فتلك الأشكال الثلاثة للمخرجات السلوكية تتشابك عادة وتتداخل كما يتضح من الشكل التالي :



شكل رقم 5 – العلاقة بين المخرجات السلوكية

والآن بعد مناقشتنا لأجزاء نظام السلوك التنظيمي الثلاثة باختصار لابد من استكمال تحليل الدورة السلوكية بأن نأخذ في الاعتبار أن نظام السلوك التنظيمي يعمل على تحسب نتائج السلوك وردود أفعالها لدى النظم السلوكية الأخرى في المناخ المحيط وذلك عن طريق ما يسمى بعملية " إرجاع الأثر " Feed back وتتم هذه العملية في صورة معلومات جديدة تصل إلى نظام السلوك التنظيمي بالطرق السابق شرحها . وتسهم هذه المعلومات في إثارة عمليات سلوكية جديدة قد تسفر عن تأكيد المخرجات أو تغييرها .

وخلاصة ما توصلنا إليه من تحليلنا للسلوك التنظيمي حتى الآن أنه يتخذ نموذج النظام المفتوح المتعامل مع المناخ والمتفاعل معه ، كما تنطبق عليه جميع الاستنتاجات المستمدة من فكرة النظام .

تحليل محددات السلوك التنظيمي

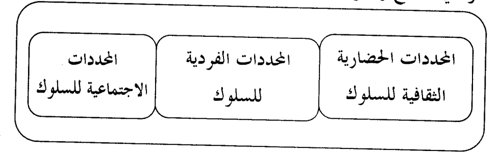
إن السلوك التنظيمي ظاهرة تتميز بالتعقيد والتشابك حيث يتفاعل عدد من العوامل المختلفة في إثارة السلوك Arousal وتحديـــد اتجاهاتـــه ومـــداه، فالسلوك إذن ليس نتيجة لعامل محدد بل تتعاون مجموعات من العوامل علـــى تشكيله وتحديد النمط الذي يأخذه . وهناك ثلاث مجموعات رئيســـية مـــن العوامل التي تؤثر على السلوك التنظيمي يجدر بنا دراستها والتعـــرف علـــى طبيعة العلاقات الوظيفية بين كل منها وبين السلوك التنظيمي تطبيقاً للمنـــهج العلمي في دراسة السلوك:

- **المجموعة الأولى**: هي عوامل فردية تتعلق بـــتفكير Cognition ودوافـــع الفرد Motives وعواطفه Emotions ، ومن ثم يكون السلوك التنظيمي نتيجة جزئية لتلك العوامل الفردية التي تتبلور في شخصية الفرد وأنمـــاط سلوكه.

- **المجموعة الثانية** : هي عوامل التأثير الاجتماعي الناشئة من تعرض الفرد لعلاقات اجتماعية متعددة حيث لا يعيش بمعزل عن الناس بـــل هـــو في تواصل مستمر مع آخرين بدرجات مختلفة لإشباع العديد من رغباته التي لا يستطيع الحصول عليها منفرداً. لذا نجد جانباً مـــن ســـلوكه يتـــأثر بالمحددات الاجتماعية والناشئة من التفاعل بينه وبين غيره مـــن الأفـــراد .Interaction

- **المجموعة الثالثة**: هي العوامل الحضارية والثقافية العامة التي يتأثر بها الفرد نتيجة كونه يحيا في مجتمع كبير وينتمي إلى حضارة محددة تسهم في تشكيل سلوكه بما يشيع فيها من ثقافات وقواعد للسلوك.

من هنا فإن دراستنا للسلوك التنظيمي سوف تسير على ذلك الإطار أي سنبدأ من مستوى الفرد بدراسة الحاجات والأفكار الفردية ثم نـــرى كيـــف تتشكل تلك الحاجات والأفكار من خلال تفاعل الفرد مع غيره من الأفراد ثم ننطلق من هذا المستوى لدراسة كيف تتطور المعتقدات والمشـــاعر الفرديـــة وتأخذ شكل اتجاهات محددة تؤثر على السلوك، وبعد ذلك نصل إلى دراســـة الفرد في المجتمع وتأثير الثقافة والعوامل الحضارية على سلوكه .



شكل رقم 6 تفاعل محددات السلوك

المحددات الفردية للسلوك التنظيمي

التفكير *Cognition*

إن تصرفات الفرد وسلوكه هي نتيجة جزئيـــة لأفكـــاره، والتصـــرفات التنظيمية – الرشيد منها وغير الرشيد – تتأثر بأفكار الشـــخص ومعتقداتـــه وتوقعاته للمستقبل. ومهما يبدو السلوك التنظيمي غريبـــاً أو غـــير منطقـــي للملاحظ العابر، إلا أنه بالنسبة للفرد[أو الجماعة] مصدر الســـلوك يبـــدو منطقياً وسليماً وذلك على ضوء أفكاره ووجهات نظره . أن كل فرد يحـــاول من خلال عمليات التفكير أن ينشئ لنفسه عالماً خاصاً حيث يرتب الأشـــياء والمعلومات والآراء بطريقة مختلفة عما يفعله غيره في أغلـــب الأحيـــان . إن عمليات التفكير ، الإدراك ، التخيل والتفسير هي محاولات يبذلها الفـــرد في

سبيل فهم العالم المحيط به وما يوجد به من أفكار وقيم ومعتقدات ومـــتغيرات وعلاقات إنسانية مختلفة ومتباينة.

إن نقطة الارتكاز في بحثنا عن محددات السلوك التنظيمي هي فهم الطريقة التي يفكر بها الفرد فيما يحيط به من أمور وأفراد، حيــث نســتطيع تفســير السلوك التنظيمي جزئياً لو تمكنا من تحديد المبادئ التي تحكــم نمــو وتطــور الأفكار الفردية وتفاعلها .

الدوافع *Motives*

على الرغم من أن سلوك الفرد يتحدد تبعاً لأفكاره ومفاهيمه، أي تبعاً لما يعتقد ويتوقع، فإن هذا التفسير ليس كافياً إذ أنه لا يوضح لماذا يتصرف الفرد أصلاً. إن السؤال لماذا يتصرف الفرد هو سؤال عن الدوافع تتلخص الإجابة عنه في أن الدوافع هي قوى محركة Driving Forces تتمثــل في الرغبــات والحاجات التي يريد الإنسان إشباعها، أو الأمور التي يريد تجنبها والبعد عنها. فعضو التنظيم يريد القوة والنفوذ، ويريد المركز الاجتماعي المتميز، كــذلك يخشى الاضطهاد الاجتماعي ويرغب في تجنب كل ما يهدد مركزه وأمنه .

وبالإضافة إلى أن تحليل الدوافع يحدد الرغبات والحاجات الــتي توجــه السلوك، فإنه يحدد الأهداف أو النتائج التي يسعى الفرد إلى تحقيقها . فالرغبة في القوة مثلاً قد تدفع الفرد إلى الانتماء إلى نقابة وبذل نشاط واضح للوصول إلى موقع تنظيمي رئيسي يتيح له ممارسة القوة والنفوذ، كمــا أن الرغبــة في تحقيق مركز اجتماعي مرموق قد تدفع الفرد إلى بذل الجهود لكي يحصل على عضوية ناد اجتماعي كبير لذا نرى الكثيرين من رجال الأعمــال والمــديرين يسعون إلى رئاسة الأندية الاجتماعيــة الكــبرى والانضــمام إلى الأحــزاب السياسية بغية تحقيق أهدافهم في التميز الاجتماعي.

إن دراسة الدوافع تزيد في وضوح الصورة التي نحصل عليها من دراسة الأفكار والمفاهيم التي يعتنقها الفرد حيث تساعد على توضيح القوى الدافعة المثيرة للسلوك والتي تحدد اتجاهه ومداه . فالسلوك يتباين في الاتجاه Direction والقوة Intensity والمدى Duration تبعاً للاختلاف في الدوافع وقوتها.

الاتجاهات *Attitudes*

إن عضو التنظيم يتصرف في المواقف المختلفة في محاولة للتوفيق بين أفكاره ومشاعره المختلفة، كذلك فإنه يسلك مسترشداً بخصائصه في الاستجابة للتفاعل مع الأفراد الآخرين . تلك المشاعر والأفكار والخصائص تصبح مع التكرار أمراً منظماً يتخذ شكل اتجاهات محددة حيال بعض الأمور والموضوعات. وبذلك فإنه في كل حالة يتعرض فيها الشخص لمواجهة مع موضوع | أو إنسان| سبق له التعامل معه فإنه يستعين بما لديه من اتجاهات محددة تجاه هذا الموضوع في اختيار نمط السلوك الملائم . وكلما تراكمت تلك الاتجاهات في ذهن الفرد ، وكلما ازداد استرشاده بها واعتماده عليها، فإن حاجته إلى بحث الموضوعات وتحليلها مجدداً تقل و تصبح تصرفاته وأنماط سلوكه أقرب إلى النمطية والروتينية اعتماداً على التفكير السابق فيها وما نتج عنه من اتجاهات حيالها، ومن ثم فإن الاتجاهات التي يحملها الفرد حيال موضوعات أو أفراد معينين تجعل الانتظام في السلوك والاستقرار والثبات في أساليب التصرف أمراً ممكناً وبذلك فإن الحياة الاجتماعية ذاتها تصبح أمراً ميسوراً .

كما أن الإنسان يتأثر في تطوره ونموه بالأشخاص الآخرين الذين يحيطون به، ومن ثم قد ينقل عنهم اتجاهاتهم ويتأثر بأساليبهم في التفكير ويتبنى

مايعتقدونه من مفاهيم وفلسفات، أي أن الاتجاهات التي يكونها الفرد تتأثر باتجاهات الأفراد الآخرين الذين يتفاعل معهم . فاتجاهات أفراد الأسـرة، الأصدقاء، الأقارب والجيران كلها تسهم في تشكيل وتطـوير اتجاهـات الفرد . هذه الوحدة في الاتجاهات تعتبر عنصراً من عناصر الثقافة العامـة لمجموعات من أفراد يعيشون في مجتمع معين ومنهم العـاملون في منظمـة معينة نراهم يميلون إلى تكوين اتجاهات مشتركة تكوّن ما يسـمى بثقافـة المنظمة Organization Culture ولا شك أن نمو تلك الثقافة العامة لا يمنع من تكوين ثقافات فرعية حيث يعمد بعض الأفراد إلى الانحراف عـن الخـط الثقافي العام والالتزام بثقافة خاصة بهم .

ولكن الاتجاهات لا تبقى ثابتة أو جامدة ، بل إنها تختلف وتتطور وتنمـو بنمو الإنسان وتطوره فكرياً واجتماعياً ومهنياً . فالعالم المحيط بـالفرد يـتغير ويتطور، والأفراد جميعاً يميلون إلى الاستجابة لتلك التغـيرات والتطـورات بدرجات متفاوتة. وعملية الاستجابة للظروف المتغيرة سواء تمـت بيسـر أم بصعوبة، وسواء أقبل عليها الفرد عن طواعية واختيار أم تحت ضـغط تمثـل تغييراً في اتجاهات الفرد. وبذلك تصبح دراسة عملية تغيير الاتجاهات أمـراً على جانب كبير من الأهمية إذ توفر الأسس التي تسـاعد الإدارة في تغـيير اتجاهات العاملين تجاه موضوعات مهمة مثل استخدام الآلات ومسـتحدثات العلم والتقنية وتخفيف معارضتهم لها، أو تغيير اتجاهات المستهلكين في السوق تجاه سلع معينة وجعلهم يقبلون على شراء سلع أخرى .

خصائص الشخصية *Personality Traits*

هناك محدد آخر يساعد على تشكيل السلوك التنظيمي وتحديد توجهاته – بالإضافة إلى التفكير والدوافع والاتجاهات – هو خصائص الشخصية الإنسانية

أو أنماط استجابة الإنسان في مواقف التفاعل مع الآخرين . إن الفرد لا يعيش بمعزل عن الناس بل إنه دائما عضو في جماعة ، ولذلك فإنه يسلك ويتصـــرف دائما في إطار اجتماعي ويتم السلوك غالبا في شكل تفاعل مع أفراد آخرين في إطار ما يملكه كل منهم من الخصائص المميزة التي تحـــدد كيفيـــة اســـتجابته وتفاعله مع الأفراد الآخرين . تلك الخصائص تتكون لدى الفرد بحكم الوراثة أو بتأثير الصدفة أو من خلال تجاربه وخبراته الشخصية. وعلى هذا الأســـاس نجد أحد الأفراد يعتقد أن الناس جميعاً يضمرون له العداء، لذلك نراه متحفظاً في علاقاته مع الناس ويساوره الشك في كل اتصال له بـــالآخرين . وعلـــى العكس قد يتعامل فرد آخر مع الناس جميعاً على أنهم أصدقاء مخلصين وبهـــذا نراه يقبل على التفاعل بطمأنينة وبلا تردد .

تلك الخصائص في الاستجابة للآخرين إذ تشكل جانباً مهماً من صـــفات الشخصية يعتمد عليها علم النفس العام وعلم النفس العلاجـــي في تفســـير السلوك الشخصي . إن تلك الخصائص تساعد على وصف وفهم الســـلوك الاجتماعي للفرد وبالتالي فهي تساعد على التنبؤ بأفعال وتصرفات الفرد .

المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي

المجموعة الثانية من العوامل المحددة للسلوك التنظيمـــي والمـــؤثرة علـــى توجهاته هي المؤثرات الاجتماعية الناشئة من البيئة الاجتماعية المباشرة الـــتي يعيش فيها عضو التنظيم . إن الفرد ينفق الجزء الأكبر من وقته بين جماعـــات مختلفة من الناس. فالإنسان يكون عادة عضواً في عائلة، وهو يعمل في تنظـــيم يجمع أفراداً مختلفين ، كما أنه يمارس هواياته في ناد معين، ويلتف حوله أغلب الأحيان مجموعات من الأصدقاء، الجيران، الزملاء وغيرهم من الفئات الـــتي

تتكون على شكل جماعات صغيرة نسبياً تمثل أجزاء من المجتمع الكبير الـذي يعيش فيه الفرد .

وتمارس تلك الجماعات المختلفة ألوانا عديدة من التأثير الضاغط علـى سلوك الفرد . فالفرد دائما في تفاعل مستمر مع جماعة أو أكثر مـن تلـك الجماعات، وبالتالي فإن أنماط سلوكه وتصرفاته تتحدد جزئياً بتقاليد وأهداف تلك الجماعات وأساليب السلوك السائدة بين أعضائها .

من ناحية أخرى فإن الفرد يساعد في تغيير وتشكيل أنماط سلوك الجماعة وتقاليدها. من هنا كان التفاعل قائماً ومستمراً بين الفرد والجماعة وبالتـالي كانت دراسة التفاعلات من ضرورات فهم وتفسير السلوك التنظيمي .

ومن الصفات الأساسية المميزة للجماعات أنه في حالة اجتماع شخصان أو أكثر، فلابد من نشأة قائد يتولى توجيه الجماعة. وعملية القيادة تلك تمثـل نوعاً خاصاً من التأثير على سلوك التابعين لابد من دراسة ومعرفة الشـروط والظروف المحيطة به كأساس لفهم السـلوك . وباسـتمرار نمـو الجماعـة وتطورها، يستمر نمط التنظيم القيادي في التطور والنمو إلى أن تصبح هنـاك قيادة منظمة واضحة تسيطر على اتجاهات المجموعة وتحدد سلوك أعضـائها . وحيث أوضحنا أن عضو التنظيم يحيا في ظل جماعات مختلفة، إذن فإن سلوكه في أغلب الأحيان يتحدد وفقاً لتوجيهات قيادات مختلفة من مشرفين ورؤساء وغيرهم من قادة الجماعات، لذلك فإن فهم السلوك التنظيمي يتطلب دراسة ديناميكية القيادة والجماعات .

كذلك فإن دراسة العوامل المحددة لنجاح الجماعة وفاعليتها في إشـباع حاجات الأفراد تصبح ضرورة مهمة حيث يتوقف التزام الفرد بتقاليد الجماعة وأهدافها – أي تتوقف قدرة الجماعة على التأثير في سلوك الفـرد وتحديـد

اتجاهاته على إدراك الفرد لنجاح الجماعة في إشباع حاجاته المختلفة . وأخيراً فإن تحديد الاتجاه الفعلي لتأثير الجماعة على سلوك الفرد يتوقف على مدى التفاعل بين الفرد والجماعة . إذ يختلف الأفراد في مدى قبولهم لتأثير الجماعة وبالتالي فإن هذا التأثير لن يكون متساوياً بالنسبة لكل أعضاء الجماعة.

المحددات الحضارية للسلوك التنظيمي

يعيش عضو التنظيم في مجتمع كبير يتعدى تلك الجماعات الصغيرة التي يتعامل معها مباشرة. ولهذا المجتمع صفات أساسية تميزه وتكوّن الثقافة العامة التي تصف الفرد العادي في ذلك المجتمع . ولعل من أهم تلك الصفات الأساسية اللغة كوسيلة للاتصال والفهم والتعلم . واللغة باعتبارها عنصر حضاري متميز تساعد على تشكيل السلوك التنظيمي حيث تمثل خلاصة تجارب الأجيال السابقة . من خلال اللغة تتفاعل الأجيال المتعاقبة ويتيسر التأثير في سلوك الأفراد بنقل آراء واتجاهات السابقين ومعتقداتهم وما كانوا يؤمنون به من تقاليد وعادات. إن اللغة تيسر نقل المعاني وتفاعل الخبرات بين الأفراد وبالتالي تجعل تكوين المجتمع المتكامل أمراً ممكناً .

وتضم المحددات الحضارية مجموعة مهمة من المؤثرات على السلوك التنظيمي منها أنماط العمارة السائدة، ورصيد الآداب والفنون والمنتجات التراثية المتوارثة من الأجيال السابقة، والقصص الشعبي والتقاليد والعادات الوطنية والقومية وما تفرضه على الناس من التزامات أو توفره لهم من فرص للتميز والإبداع. ولو تأملنا مثلاً في عادات إعداد وتناول الطعام واختلافها بين الشعوب المختلفة بتأثير الحضارات التي ينتمون إليها، نستطيع تفهم كثير من مشكلات السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال والمؤسسات العامة. في كثير من الدول التي اعتاد الناس فيها تناول وجباتهم في جماعات – خاصة

وجبة الإفطار – نرى العاملين في المنظمات والمؤسسات يتركون العمل لفترات كي يتناولوا إفطارهم في جماعة ويتركون العملاء ينتظرون [وعادة لايتضرر هؤلاء العملاء بدرجة واضحة إذ هم ينتمون إلى ذات الحضارة]، بينما نرى حضارات أخرى تسود فيها الفردية بدرجة أوضح وفيها نرى العامل يلتهم وجبته بسرعة منفرداً وعادة ما يسود في تلك المجتمعات مطاعم ما يسمى بالوجبات السريعة Fast Food التي تتعامل مع حاجة الفرد لإشباع رغبته في الأكل منفرداً وفي عجلة .

كذلك يبدو تأثير الحضارة في اختلاف أنماط الأزياء بين الشعوب وحتى بين أقسام مختلفة في ذات الشعب كما هو الحال في مصر إذ تختلف الأزياء في الصعيد والمناطق الريفية عنها في المدن ومناطق الحضر. كما تؤثر المحددات الحضارية في طرق التعامل والتفاعل بين الناس، فحيث يتسم المجتمع الريفي في مصر مثلاً بالترابط وانتشار نمط الأسرة الممتدة، نجد أهل المدن ومناطق الحضر يتسمون بدرجة أعلى من الانتشار وتفكك الروابط الأسرية والميل إلى تكوين الأسر الصغيرة غير الممتدة.

ولا يتوقف تأثير المحددات الحضارية على الجوانب المادية في حياة الناس، بل هي تمتد لتؤثر على المفاهيم والقيم والعادات ومن ثم أنماط التفاعل والسلوك في مواقف الحياة المختلفة ومنها مواقف العمل.

المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي

تمثل المحددات التنظيمية أحد أبرز محددات السلوك التنظيمي حيث تصب مباشرة في نظام السلوك التنظيمي باعتبارها من المدخلات الأكثر إلحاحاً والأكثر وضوحاً بالنسبة لفرصه في تحقيق أهدافه ورغباته. وتتباين المحددات التنظيمية باختلاف المنظمات ومواقف العمل المختلفة، إلا أنها في الغالب تشمل ما يلي:

- أهداف المنظمة وغاياتها الإستراتيجية .
- السياسات العامة وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.
- هيكل التنظيم وطبيعة العلاقات التنظيمية .
- نظم وإجراءات وخطط وتقنيات العمل .
- القرارات والتوجيهات الإدارية .
- ملاحظات وتوجيهات الرؤساء والمشرفين .
- ملاحظات وضغوط الزملاء والمرؤوسين .
- نظم التدريب وفرص التنمية الذاتية .

خلاصة

لقد حاولنا حتى الآن تفسير السلوك التنظيمي من خلال التعرف على الخصائص الفردية المتمثلة في رغبات الفرد وتفكيره وخصائصه في الاستجابة للتفاعل مع الآخرين،كما أوضحنا تأثير الجماعات المباشرة التي يحيا بينها الفرد على سلوكه وكيف يتشكل السلوك التنظيمي جزئياً نتيجة الاتصالات والعلاقات والتفاعل بين الفرد وغيره من أعضاء التنظيم . من ناحية أخرى فقد تعرفنا على أثر الحضارة والثقافة العامة على السلوك الفردي وبيَّنا أهمية عوامل مثل اللغة والعقيدة والعادات والتقاليد كعوامل مؤثرة في السلوك التنظيمي. كذلك اتضح لنا أثر المجتمع على سلوك عضو التنظيم من خلال تحليل الهيكل الاجتماعي Social Structure والتعرف على موقع الفرد فيه بتحديد الطبقة الاجتماعية أو الطائفة المعينة التي ينتمي إليها حيث تتحدد الأدوار الاجتماعية Social Roles للأفراد بحسب انتماءاتهم الطبقية والمراكز Positions التي يشغلونها في المجتمع ويمكن لأغراض دراستنا للسلوك التنظيمي الاستئناس بتأثير المجتمع على السلوك الفردي لاكتشاف تأثير التنظيم على سلوك أعضائه.

إن نقطة البداية في دراسة السلوك التنظيمي هي الفرد باعتباره الركيزة الأساسية في أي نشاط إنتاجي أو اقتصادي بصفة عامة . لذلك يجب أن يتركز اهتمام المنظمة في محاولة التعرف على حقيقة العوامل التي تحدد سلوك الفرد وتجعله يتصرف في ناحية دون أخرى أو بطريقة معينة في مواقف معينة . من هو الفرد سواء كان مستهلكاً للسلع التي تنتجها المنظمة أو عاملاً فيها أو متعاملاً معها بشكل أو آخر . ما هي دوافع العمل أو الاستهلاك ؟ ما هي المؤثرات التي تتحكم في عادات الشراء ؟ كيف يتخذ الفرد قراراته ؟ هذه الأسئلة وعشرات غيرها لابد وأن تدور بذهن أي إداري يسعى إلى فهم طبيعة البشر الذين يتعامل معهم وتهدف جميعاً إلى محاولة تكوين صورة شاملة لهذا الكائن المهم الذي يستطيع أن يرفع منظمات إلى أعلى قمم النجاح، كما يتمكن أيضاً من خلال سلوكه أن يوقع الخسارة والفشل بمنظمات أخرى .

لقد كانت المفاهيم التقليدية للسلوك التنظيمي تقوم على مبادئ وافتراضات غير علمية ولم تثبت صحتها بالتجربة العملية. ولقد كانت تلك الافتراضات تصور الفرد على أنه كائن يندفع إلى التصرف بحكم غرائز لا يمكن السيطرة عليها ولا التحكم فيها وأن الفرد يخضع في سلوكه لتأثير أهواء لا يمكن التنبؤ بها. من ناحية أخرى كانت هناك آراء أخرى معارضة تصور الفرد على أنه كائن عاقل رشيد يحسب الاحتمالات ويتخذ القرارات بناء على دراسة وتحليل السلوك الذي يحقق له أقصى منفعة ممكنة .

من ناحية أخرى فعضو التنظيم لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن غيره من الأفراد لذلك كان لابد من أخذ تلك المؤثرات الاجتماعية في الاعتبار عند تحليل السلوك الفردي، فضلاً عن كون هذه الجماعات تتفاعل في إطار التنظيم الكبير الذي يحتويها جميعاً. أي أن السلوك التنظيمي يتخذ مظاهر مختلفة

ومتباينة بتأثير العديد من المؤثرات الفردية وتأثير الجماعات والمجتمع ككل، الأمر الذي يصل بنا إلى الخلاصة التالية:

- هناك عديد من الدوافع والقوى الداخلية النابعة من الفرد ذاته التي توجه السلوك التنظيمي في اتجاه المحافظة على الحياة والبقاء .
- في ذات الوقت فإن الفرد يخضع لتأثير الجماعات الصغيرة المباشرة التي يعيش معها كالعائلة، الأقارب، جماعات الأصدقاء والزملاء في العمل و لكل منها عاداتها وتقاليدها التي تؤثر في تفكير الفرد وتسهم في تشكيل دوافعه واتجاهاته وخصائصه الفردية ذاتها، ومن ثم تساعد في تحديد أنماط السلوك التي يجدر به اتباعها إن أراد الاحتفاظ بعضوية تلك الجماعات وصداقتها.
- يقع عضو التنظيم في نطاق تأثير مجتمع كبير يتصف بطبيعة ثقافية خاصة وسمات حضارية متميزة يصبح لها تأثير شديد على أساليب وأنماط السلوك التي يتبعها .
- لكل فرد باعتباره إنساناً " شخصية " تختلف عن غيره من الأفراد هي نتاج التفاعل بين حاجاته ورغباته الذاتية وخلاصة تجاربه في الحياة . فقد يكون الفرد قلقاً أو غير مستقر، كما قد يكون قوام شخصيته طبيعة العدوان أو التسلط ، كما قد يصبح سلبياً أو انطوائياً . ذلك النوع من الشخصية يحدد بعض أنماط السلوك التنظيمي ويساعد على تفسير تصرفات الفرد .
- بالإضافة إلى شخصية الفرد الذاتية ، فإن هناك أنماطاً عامة للسلوك والتصرف تنمو بحكم الانتماء إلى بيئة معينة أو جماعة محددة ، إذ نجد سكان السواحل يختلفون في أنماط سلوكهم عن المناطق الصحراوية مثلاً.
- وأخيراً فإن وسائل الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأشكال التي تأخذها هذه الاتصالات يقوم الفرد بتفهمها وصياغتها بطرق مختلفة .

لذلك نجد أن الأفراد يميلون إلى تكوين انطباعات عن الأشياء والأشخاص والأفكار تساعد على توجيه سلوكهم في ناحية معينة دون الأخرى .

مبادئ السلوك التنظيمي

إن تلك الأفكار التي أوردناها عن السلوك التنظيمي ومحدداته يمكن أن نصوغها في شكل مبادئ أساسية ثلاثة تساعد على تفسير السلوك والتنبؤ به هي :

المبدأ الأول : مبدأ السببية

ينص هذا المبدأ على أن السلوك التنظيمي لا ينشأ من العدم، بل أن هناك سبباً أو أسباب لكل سلوك هي عبارة عن التغير في الظروف المحيطة بالإنسان أو في خصائصه الذاتية التي تؤدي إلى اختلال توازنه السلوكي الأمر الذي يحركه للبحث عن سبيل لاستعادة توازنه. أي أن نشأة السلوك يمكن تفسيرها بفكرة اختلال التوازن نتيجة المتغيرات وسعي الإنسان لاستعادة توازنه من خلال القيام بسلوك ما. إن مبدأ السببية ينطوي على المفهوم الشائع بأن للبيئة والظروف المحيطة بالفرد تأثير على سلوكه حسب ما اتضح لنا من تطبيق مفهوم النظام المفتوح على السلوك التنظيمي.

المبدأ الثاني : مبدأ الدافع

إن نشأة الحاجة إلى السلوك التنظيمي بفعل المتغيرات لا تكفي ، ولكن يحتاج الفرد إلى مزيد من المحركات لمساعدته في اختيار نوع السلوك الذي يلجأ إليه لمواجهة المواقف المتغيرة، كذلك يحتاج إلى ما يساعده في تحديد درجة الإصرار والمثابرة في السلوك الذي سيلجأ إليه. والإجابة عن هذه التساؤلات تكمن في مجموعة المحركات Drivers الكامنة في الدوافع Motives أي

الرغبات غير المشبعة التي يشعر بها الإنسان وفي اتجاهاته Attitudes وخبراته السابقة الناشئة من التعلم Learning وكلها عوامل تتفاعل لتحديد السلوك الذي سيلجأ إليه الإنسان لاستعادة توازنه وتحقيق رغباته في موقف معين.

المبدأ الثالث : مبدأ الهدف

إن لكل سلوك إنساني هدف محدد يسعى إلى تحقيقه وهو في الأساس استعادة التوازن المفقود بتأثير المتغيرات، وبذلك فإن تحقيق الهدف بما يرضي الإنسان ويشبع رغبته في استمرار التوازن والتفاعل الإيجابي مع الظروف المحيطة يكون إيذاناً بأن السلوك المختار قد وصل إلى غايته، ومن ثم يتوقف الإنسان عن ممارسة هذا السلوك لانتهاء الغرض منه.

إن هذه المبادئ تساعد على تكوين أساس تفسير وفهم السلوك التنظيمي إذ يمكن النظر إليه على أنه عملية مستمرة تبدأ من السبب إلى الدافع وتنتهي بالهدف . إن السلوك ينشأ لسبب معين، ويتخذ قوته وفعاليته بتأثير الدوافع أو الحاجات [متضمنة تأثير الاتجاهات والخبرات الناشئة من التعلم]، ويتحدد اتجاهه بالهدف الذي يسعى الفرد إلى تحقيقه الذي يعتبر الوصول إليه محطة النهاية للسلوك.

نماذج تطبيقية

1. دورة السلوك

لقد أمكن تحديد مبادئ ثلاثة حاكمة للسلوك الإنساني وهي مبدأ السبب، مبدأ الدافع ، ومبدأ الهدف . والنموذج التالي يعبر عن تداخل تلك المبادئ الثلاثة ومساهمتها في تشكيل السلوك :

- يكون الإنسان عادة في حالة توازن بمعنى أنه يحصل على ما يريـــد ماديـــاً ومعنوياً فهو في حالة استرخاء | أو عدم نشاط| .
- يحدث ما يعكر صفو هذا الاسترخاء ويخل بتوازن الإنسان |وهو ماعبرنا عنه بأنه السبب| كأن يقل إشباع بعض حاجاته عن المستوى الذي يريده، أو أن تزيد تطلعاته وتوقعاته عما يحصل عليه فعلاً |مادياً أو معنوياً| .
- ينشأ للإنسان دافع |أو دوافع| في شكل قوة داخلية تحركه مـــن أجـــل استعادة توازنه مرة أخرى .
- حين يستعيد الإنسان توازنه سواء عند مستواه السابق أو عند مســـتوى أعلى أو أدنى ، يكون قد حقق هدفه .

2. **تحليـــــل الدوافـــــــع**

الدافع Motive هو قوة محركة للسلوك الإنســـاني، وتختلـــف الـــدوافع البشرية، كما تتباين قوة الدافع الواحد بين الأفراد المختلفين . ويتجه تحليـــل الدوافع إلى البحث عنها في تفكير الفرد وفي تركيبه النفسي | الداخلي | أكثر من محاولة البحث عنها في المحيط الخارجي للفرد . ومن أهم الـــدوافع الـــتي كشف عنها هذا الأسلوب هي الدافع إلى الإنجاز Achievement ، الدافع إلى الانتماء Affiliation والدافع إلى القوة Power .

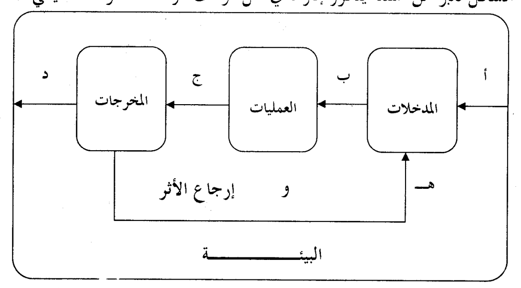
وتقاس الدوافع بمدى توفر مؤشرات معينة في أفكار الفرد التي يعبر عنها بأقواله أو أفعاله ، وذلك باستخدام طرق علميـــة مثـــل " اختبـــار التعـــبير الفكري" Thematic Apperception والذي يقوم على عرض صورة معينة على الفرد ويطلب منه كتابة قصة تصف الصورة من خلال الأسئلة من النوع التالي:

- ماذا يحدث في الصورة ، ومن هم الناس فيها ؟ .

- ما الذي حدث في الماضي وأنتج الموقف الذي تعبر عنه الصورة؟.
- ما المطلوب تحقيقه ، ومن يريد هذا الشيء ؟.
- ما الذي سيحدث ، وما الذي سيتم عمله ؟.

3. نظام السلوك

ذكرنا أن السلوك التنظيمي يتخذ شكل نظام مفتوح مما يوضح طبيعة العلاقات بين عناصره الذاتية من ناحية، وبينها وبين المناخ المحيط من ناحية أخرى. ويفيد هذا المنطق في التعرف على كثير من الحقائق عن السلوك التنظيمي وديناميكيته، الأمر الذي يساعد الإدارة المسئولة عن إدارة السلوك التنظيمي في التوصل إلى استنتاجات مهمة وآليات فعالة للتأثير في سلوك أعضاء المنظمة وتوجيهه بما يحقق أهدافها. والشكل التالي يبين الفكرة الأساسية في كون السلوك التنظيمي نظام مفتوح، كما أن مجموعة الأسئلة التي تلي الشكل تعبر عن أسئلة يتكرر إثارتها في كل مواقف دراسة السلوك التنظيمي:



شكل رقم 7 يعبر عن السلوك التنظيمي كنظام مفتوح

1. إذا أردنا ترقيم المستطيلات الدالة على المدخلات والعمليات والمخرجات فأيها تضع عليه الرقم [1] وأيها يحصل على الرقم [2] وأيها يوضع عليه الرقم [3] .
2. ما معنى الأسهم الواصلة بين البيئة وعناصر النظام الثلاثة ؟ .
3. ماذا يحدث لو ألغي من الرسم السهم [أ] ؟ وماذا يحدث لو ألغي من الرسم السهم [ب] مع بقاء [أ] ؟ وماذا يحدث لو ألغي من الرسم السهم [ج] مع بقاء [أ] و [ب] ؟ وهكذا مع باقي الأسهم .
4. ما معنى السهم [و] في رأيك ؟ وهل يغني السهم [و] عن السهم [ب]؟.
5. لو كان السهم [د] غير موجود على الرسم فأي أنواع السلوك يمكن تصورها في هذه الحالة ؟ .
6. لو كان الشكل السابق يعبر عن نظام السلوك التنظيمي لشخص ما وكانت تصرفاته على غير ما تريد إدارة المنظمة التي يعمل بها ، فإذا أرادت الإدارة تعديل هذا السلوك وتغييره ، فأي عناصر نظام السلوك التنظيمي التي يجب عليها أن تبدأ منها محاولة التغيير في رأيك ؟

-**المدخلات** .

أم – العمليات .

أم – المخرجات .

أم – البيئة .

أم – جميعها في نفس الوقت .

الفصل الخامس

مدخلات نظام السلوك التنظيمي

Behavioral Inputs

مقدمة

رأينا في الفصول السابقة كيف أن السلوك التنظيمي يتخذ شكل نظام مفتوح ومن ثم درجنا على التعبير عنه بنظام السلوك التنظيمي [الإنسان]. وقد اتضح لنا أن المدخلات هي الركن الأول في أي نظام وهي مصادر الطاقة التي تثير فيه الحركة وتبعث النشاط. والآن نتجه إلى تحليل هذه المدخلات في محاولة لتبين حقيقتها وأنواعها وطبيعة تأثيرها في نظم السلوك التنظيمي.

وفي إطار تفهمنا لخصائص النظم المفتوحة يمكن إدراك الحقائق المهمة التالية التي تساعد على تفهم طبيعة مدخلات النظام:

- تأتي أغلب المدخلات إلى النظام عادة من المناخ الخارجي في مقابل ما يقدمه النظام للمناخ من مخرجات تتفق وأهدافه واحتياجاته، وبذلك تتوقف قدرة النظام على استيراد المدخلات من المناخ على مدى توافق ما يقدمه من مخرجات مع متطلبات المناخ وأوضاعه المتطورة والمتغيرة. كذلك تصبح درجة انفتاح النظام على المناخ أحد محددات قدرته في التعرف على ما به من موارد ومدى ما يستطيع الحصول عليه منها والشروط الواجب عليه الالتزام بها في المقابل.
- تنبع بعض أنواع المدخلات من داخل النظام ذاته وهي تعبير عن احتياجات ذاتية يستشعرها النظام نتيجة تغيرات في النظام نفسه، كما تتكون بعض هذه المدخلات الذاتية نتيجة لممارسة النظام بعض الوظائف والتحويرات على موارد مستوردة من خارجه.
- ينبغي توفر درجة كافية من التجانس والتوازن بين المدخلات المختلفة حتى تكون أفعل في إمداد النظام بالطاقة اللازمة لتحريك الأنشطة، وإلا يصير تصادم وتناقض بينها يبدد جانباً من طاقاتها ويصرف النظام عن مباشرة الأنشطة الصحيحة والفعالة المحققة لأهدافه.

- تفنى بعض المدخلات بالاستخدام مثل المواد الخام والأغذيـة وغيرها ، والبعض الآخر لا يفنى وإنما يتجدد وينمو وهذا شأن المعلومات التي يثريها الاستخدام ويضيف إليها.
- تتخذ كل المدخلات إلى نظام السلوك التنظيمي شكل معلوماتي سواء كانت واردة من خارجه أو نابعة ذاتياً من داخله. وحتى المدخلات المادية كالغذاء وغيره من المدخلات الملموسة تتعدل من الناحية السلوكية إلى معلومات تنساب في نظام السلوك التنظيمي مستثيرة العمليات السلوكية بما ينتهي إلى مخرجات تبدو في بعض الأحيان على شكل أنماط سلوكية ظاهرة يشاهدها الآخرون، وتنحصر في أحيان أخرى في شكل اتجاهات ومشاعر كامنة يختزلها الإنسان لحين يحتاجها في مواقف سلوكية أخرى.
- تتجدد المدخلات المعلوماتية الآتية إلى نظام السلوك التنظيمي وتنمو وتشكل رصيداً معرفياً متنامياً يعتبر ذخيرة للإنسان يرجع إليها في مواقف السلوك المتعاقبة والمتكررة.
- تلعب عملية الإدراك Perception دوراً محورياً في استقبال المدخلات [المعلومات] الآتية إلى نظام السلوك التنظيمي ثم تحليلها وتفسيرها وتصنيفها وترتيبها بحيث يستطيع النظام التعامل معها بكفاءة. وبذلك فإن أي خلل يصيب جهاز الإدراك في نظام السلوك التنظيمي يترتب عليه اختلال الاستقبال والتحليل والتفسير للمعلومات الواردة إليه.
- تتبادل نظم السلوك التنظيمي ما لديها من معلومات مختزنة من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي والاتصال والتواصل التنظيمي وبالتالي قد يترتب على ذلك نشأة مفاهيم مشتركة ووجهات نظر متقاربة ينتج عنها

وحدة أو تشابه في أنماط السلوك الصادرة عن هذه النظم. وفي حالات أخرى قد تثير نفس المدخلات المعلوماتية ردود أفعال مختلفة ومتباينة لدى نظم سلوكية مختلفة بحسب قدراتها الإدراكية وتوجهات العمليات السلوكية بها.

- تهتم إدارة المنظمات بالسيطرة على مصادر المعلومات الموجهة إلى أعضاء التنظيم وتشكيل مدخلاتهم المعلوماتية بما يتفق وأهداف التنظيم بقصد استثارة ردود أفعال إيجابية تحقق للإدارة مستويات الأداء والإنجاز المستهدفة.

الاختيارية في التعرض للمدخلات

كما سبق القول، فإن المدخلات تأتي إلى نظام السلوك التنظيمي من خارجه أو من داخله. ولا نبغي من هذا القول أن ينشأ الشعور لدى القارئ بأن دور نظام السلوك التنظيمي سلبي ينحصر في انتظار ورود تلك المدخلات حين تأتي إليه، بل نريد التأكيد هنا – وسيتم إعادة التأكيد حين نعرض لعملية الإدراك – بأن نظام السلوك التنظيمي يمارس درجة عالية من الاختيارية في البحث عن المدخلات التي يريدها، ويمارس أيضاً درجة عالية من الاختيارية في تعريض نفسه لمصادر مدخلات معينة يهتم بها أو التباعد عن مصادر أخرى لايريد أن يتعرف على مدخلاتها. والأمثلة على هذه الاختيارية متعددة منها:

- الباحث الذي يهتم بقضية فكرية أو علمية معينة ويجوب المكتبات ويستخدم كل محركات البحث على شبكة الإنترنت Search Engines طلباً لمعلومات معينة | مدخلات|.

- الإنسان المهتم بالفنون الموسيقية ومن ثم يتابع أنباء العروض والحفلات الموسيقية ويبحث عن مواعيدها وبرامجها ويعرّض نفسه لكل مصادر المدخلات ذات العلاقة.
- الإنسان الملتزم دينياً ويرى أن بعض أشكال العروض الفنية لا تتفق والتعاليم الإسلامية فيمتنع عن مشاهدتها ويحول مؤشر التليفزيون إلى قناة أخرى لحظة التنويه ببدأ مثل تلك العروض.
- رجل السياسة المعارض للحكومة والذي يجهد نفسه في التعرف على توجهاتها السياسية وبرامجها الاقتصادية ويبحث عن مصادر المعلومات العلنية والمنشورة منها وأيضا غير المتاحة للنشر.

والفكرة العامة التي أردنا تأكيدها في هذه البداية المبكرة أن نظام السلوك التنظيمي كيان إيجابي يمارس حريته واختياراته في تعريض نفسه لمصادر المدخلات أو حجبها عنها.

أنواع المدخلات :

في ضوء هذه الملامح العامة لطبيعة المدخلات السلوكية نستعرض الآن أنواعها ووظائفها:

1. **المدخلات الأولية**

وهي المدخلات التي تكوّن قاعدة مشتركة لحالات السلوك المختلفة وتنقسم إلى قسمين أساسيين :

- المدخلات الأساسية Basic Inputs
- المدخلات الطبيعية Natural Inputs

المدخلات الأساسية Basic

وهي مجموعة الخصائص والصفات التي تميز نظام السلوك التنظيمي عن غيره من النظم السلوكية . ومصدر تلك الخصائص أو الصفات أساساً هو عملية الخلق الأولى التي تتبدى فيها عظمة الخالق جل شأنه وفيها يسبغ على الإنسان خصائص تمثل اللبنات الأولى في كيانه النفسي ومن ثم نعتبرها نحن من بين المدخلات الأولية أو المبدئية التي تسهم في تحريك نظام السلوك التنظيمي . وهذه الخصائص الأساسية وإن كانت قابلة للتعديل والتغيير بتأثير ظروف المناخ وعلاقته بنظام السلوك التنظيمي ، إلا أنها تحتفظ بالسمات العامة لها لفترات طويلة نسبياً .

ماهية المدخلات الأساسية

يتميز كل إنسان بمجموعة من الخصائص التي تتكون حتى من قبل أن يولد ويأتي إلى الحياة . وتستمر تلك الخصائص تعايش الإنسان خلال مراحل حياته المختلفة وإن كانت تخضع لدرجات من التعديل والتطوير . ولكن المهم أنها تعتبر من المحركات الدائمة للسلوك الإنساني حيث توفر قدراً من الاستثارة يكفي لتحريك الأنشطة السلوكية حتى ولو تخيلنا أن المناخ المحيط قد توقف عن إرسال مثيرات خارجية إلى نظام السلوك التنظيمي .

وبالتالي فإن المدخلات الأساسية ينطبق عليها وصفنا السابق للمدخلات جميعاً في كونها تصل إلى نظام السلوك التنظيمي في صورة معلومات تتخذ رموزاً وأشكالاً متباينة ولكن هذه المدخلات تختلف عن غيرها من المدخلات الأخرى في أمرين :

الأول : أنها تصدر عن نظام السلوك التنظيمي ذاته بينما تـأتي المـدخلات الأخرى من المناخ المحيط.

الثاني : أنها تثير السلوك دون أن تستطيع توفير التوجيه اللازم له .

إن هذه المدخلات الأساسية تشكل المثيرات الأولية للسلوك الإنسـاني في مراحل الحياة المبكرة حين لا يكون للمدخلات الأخرى أثر يذكر في تحريـك السلوك لعدم قدرة نظام السلوك التنظيمي على إدراك المناخ المحيط وعناصره . ثم تستمر تلك المثيرات في تحريك أنماط معينة من السلوك في مراحل الحيـاة التالية، ولذلك فإن العمليات السلوكية الناشئة عنها سوف تميل إلى البسـاطة والروتينية نظراً لتكرار حدوث تلك المثيرات على فترات دوريـة متكـررة . كذلك فإن آثارها على حركة نظام السلوك التنظيمي تتضـاءل كلمـا زاد انفتاحه على المناخ واستقباله للمعلومات عن المثيرات الخارجية .

ومن المدخلات الأساسية ما يلي :

القوى الدافعة الأساسية

تتكون القوى الدافعة الأساسية [أو الفسيولوجية] من بعض الحاجـات الجسمانية التي تنشأ في الإنسان [الكائن الحي عموماً] بسبب طبيعة تكوينـه الفسيولوجي . وتلعب المعلومات الواردة إلى نظام السلوك التنظيمي عن هذه الرغبات دوراً هاماً في إثارة السلوك . ومن أهم هذه الرغبات ما يلي :

الجـــوع *Hunger*

تتمثل أهمية الجوع في أن الحصول على الغذاء اللازم هي من العمليـات المحورية في صيانة الجسم الإنساني وحماية الحياة واستمرارها ، ويحتـل الجـوع

مرتبة أولى في تحريك السلوك في المراحل المبكرة من عمر الإنسان . ثم ينتقل إلى مرتبة أدنى بعد تقدم الإنسان في العمر واكتسابه لدوافع جديدة من خلال التعلم و معايشة المناخ المحيط .

ويتخذ الجوع شكل المدخلات في نظام السلوك التنظيمي حيث أن نقص المواد الغذائية اللازمة للجسم ينعكس على التركيب الكيمائي للدم مما يستثير بعض الغدد لإفراز عصارات في الدم تسبب تقلصات وانقباضات في الأمعاء . ويستقبل نظام السلوك التنظيمي تلك التقلصات باعتبارها رموزاً أو إشارات [معلومات] تشير إلى حالة عدم توازن ذاتية أو داخلية. وباستقبال هذه المعلومات الذاتية تبدأ العمليات السلوكية في الحركة لكي تصل إلى القرار بتحريك نظام السلوك التنظيمي لكي يستعيد الجسم توازنه عن طريق الحصول على الطعام . ونلاحظ في هذا الصدد أن المخرجات السلوكية الناشئة عن مثير الجوع Hunger Stimulus تختلف باختلاف تطور نظام السلوك التنظيمي . ففي حالة الأطفال حديثي الولادة لن تعدو هذه المخرجات أن تكون مجموعة من الحركات والتشنجات والصراخ التي لا تستطيع بذاتها تحقيق الإشباع اللازم . ولكن حين ينمو الطفل فإن المخرجات تتطور لكي تتخذ شكل حركات هادفة إلى الحصول على الطعام .

وحين يحصل الإنسان على الطعام اللازم يعود التوازن إلى التركيب الكيمائي للدم بتوفير خصائص هذا الغذاء فيه، ومن ثم تتوقف الإفرازات المسببة للتقلصات في المعدة وبالتالي يستعيد الجسم الإنساني توازنه وتتوقف المعلومات الدالة على الجوع عن التدفق إلى نظام السلوك التنظيمي .

العطش Thirst

يماثل العطش الجوع في تأثيره على نظام السلوك التنظيمي حيث أن نقص كمية الماء في جسم الإنسان يترتب عليه حالة من اختلال توازنه تتضح معالمه في جفاف الحلق . ويعتبر هذا الجفاف بمثابة مثير [معلومات] عن الحالة الجديدة للنظام يستثير العمليات السلوكية المختلفة إلى أن يحدث السلوك الهـــادف إلى إشباع الرغبة في تخفيض حالة العطش، ومن ثم استعادة نظام السلوك التنظيمي لحالة التوازن مرة أخرى .

التنفس Respiration

وتمثل حاجة الإنسان إلى استنشاق الهواء قوة دافعة طبيعية تعمـــل علـــى تحريك السلوك في الاتجاهات المحققة للمستوى المطلوب من تلـــك الحاجـــة. وطالما يحصل الإنسان على القدر الصحيح من الهواء [حيث تتناسب معدلات الأوكسجين وثاني أكسيد الكربون في الدم]، فإن نظام الســـلوك التنظيمـــي يكون في حالة توازن . ولكن إذا حدث ما يخل بتلك الحالة كما في حـــالات الاختناق، فإن الرغبة في التنفس تعمل على تحريك النظام بحيـــث يســـعى إلى توفير القدر اللازم من الهواء الصالح . وهكذا حين يسترد الإنسان توازنه بعد توفر الهواء ينخفض أثر هذه القوة الدافعة في تحديد المخرجات السلوكية .

وهناك إلى جانب الجوع والعطش والتنفس قوى دافعة طبيعية أخرى منها قوى الجنس والأمن أو حماية النوع. وجميع تلك القوى الدافعة تقـــوم بإثـــارة السلوك حيث ترد إلى نظام السلوك التنظيمي معلومات عن مـــدى احتيـــاج الإنسان إليها وعن قدر الإشباع الحقيقي المتاح منها . وحين تبين المعلومـــات الواردة نقص الإشباع الفعلي منها بالقياس إلى قدر الإشباع المستهدف ، فإن هذا الشعور بالنقص يعمل على استثارة الحركة السلوكية لكي تنـــتج أنـــواع

وأنماط من الأفعال الإنسانية الهادفة إلى تخفيض الشعور بـــالنقص واســـتعادة التوازن المفقود للنظام السلوكي .

الطاقات الأساسية

يتمتع كل إنسان بعدد من الطاقات Aptitudes الأساسية الـــتي تمثـــل ماخصته به الطبيعة من مواهب خاصة وإمكانيات لممارسة أنواع معينـــة مـــن السلوك. وتلعب تلك الطاقات دوراً مهماً في نظام السلوك التنظيمي إذ تمثـــل الإطار أو الأساس الذي يتم في ضوءه ممارسة النظام للأنشـــطة والعمليـــات السلوكية المختلفة. ونقصد بذلك أن توفر طاقات معينة لدى الإنسان تعكس مايمكن أن يقوم به من أعمال تعتبر معلومات مبدئية مختزنة لدى نظام السلوك التنظيمي يستخدمها في اختيار أشكال الاستجابة الممكنة بالنســـبة للمـــثيرات الخارجية التي يتعرض لها .

وعلى سبيل المثال ، فإن الإنســـان الـــذي يتمتـــع بطاقـــة ميكانيكيـــة Mechanical Aptitude [1] يكون عادة أكثر ميلاً لاســـتقبال المعلومـــات والتعرض للمثيرات ذات الصلة بالموضوعات الميكانيكية، كما أنه يكون أكثر استعداداً للاستجابة لها وممارسة أشكال الســـلوك الـــتي تتطلـــب مهـــارات ميكانيكية أيضاً .

وتنقسم الطاقات الأساسية إلى أنواع مختلفة يمكن أن نذكر منها:

- الطاقات الفنية .
- الطاقات الميكانيكية .

---

(1) نقصد بالطاقة الميكانيكية أن الإنسان يتمتع بدرجة عالية من احتمال النجاح في ممارسة الأعمال الميكانيكية نظراً لتوفر المهارات الأساسية اللازمة لهذا النجاح عنده بشكل طبيعي أي لم يخضـــع لتدريب أو إعداد خاص .

- الطاقات العلمية .
- الطاقات الرياضية .

ويجب أن نلاحظ التداخل والتشابك بين تلك الطاقات باعتبارها مدخلات أساسية إلى نظام السلوك التنظيمي وبين أنواع المدخلات الأخرى إلى النظام، فالطاقات توجد في الإنسان لأسباب طبيعية في صورة ميول أو استعدادات دفينة، ثم بتأثير المناخ وظروفه فإنها قد تنمو وتنطلق أو قد تنكمش وتتضاءل إلى أن تختفي تماماً .

وما يهمنا في موضوع الطاقات الأساسية هو أننا بالتعرف على ما يمتلكه نظام السلوك التنظيمي منها نستطيع التنبؤ بتأثيرها في تشكيل المدخلات الأخرى وأثرها على كيفية استقبال نظام السلوك التنظيمي لها، وبالتالي المنطلقات التي تتخذها العمليات السلوكية . وهكذا نستطيع جزئياً أن نفسر حركة نظام السلوك التنظيمي وما تنتهي إليه من أنماط الأفعال والتصرفات .

ولابد من الإشارة إلى حقيقة مهمة هي أن توفر الطاقة لدى الإنسان لايعني بالضرورة أنه يمتلك القدرة على استخدامها، فنحن حين نقول أن شخصاً مايمتلك طاقة موسيقية فليس معنى هذا بالضرورة أنه موسيقي ماهر، بل مانقصده أنه من المحتمل أن يصبح موسيقياً ماهراً إذا توفر له التدريب السليم.

والمعنى العام أن الطاقات الأساسية تمثل معلومات نابعة ذاتية يتعرف منها نظام السلوك التنظيمي على ما يستطيعه من أنماط سلوكية ومن ثم تتوجه العمليات السلوكية ناحية اختيار السلوك المتناسب مع تلك الطاقات.

القدرات الأساسية

يشير تعبير القدرات الأساسية إلى تلك الأفعال والتصرفات التي يستطيع الإنسان القيام بها فعلاً كأن يستطيع عضو التنظيم استخدام الحاسب الآلي أو القيام بالعمليات الحسابية والرياضية المعقدة، أو يباشر أعمال الرسم الهندسي أو البيع وغير ذلك من ألوان الأداء [السلوك]. ووجه التفرقة بـين القـدرة Ability والطاقة Aptitude إن القدرة تشير إلى ما يستطيع الإنسان القيام به فعلاً ، بينما تعبر الطاقة عن الأشياء التي يحتمل أن يتمكن مـن القيـام بهـا مستقبلا . فالأشخاص الذين يوصفون بالأمية الإلكترونية أي لا يتعاملون مع الحاسب الآلي وتقنيات المعلومات يفتقدون " القدرة" ولكنهم قـد يمتلكـون الطاقة على تعلم تلك الأعمال ومن ثم تتكون لديهم القـدرات اللازمـة إذا توفرت لهم فرص التعليم والتدريب والممارسة تحت إشـراف خـبراء. أي أن القدرة هي الطاقة المتحققة فعلا بينما الطاقة هي القدرة المحتملة .

ويتخذ توزيع القدرات بين البشر شكل التوزيـع الطبيعـي Normal Distribution حيث يتمتع قلة من البشر بقدر عال جداً من قدرة معينة، وقلة أخرى بقدر ضئيل جداً من هذه القدرة ، بينما تتركز أغلبية البشر حول القيمة الوسطى لتلك القدرة . ويرجع اختلاف توزيع القدرات الأساسية إلى عوامل مختلفة منها عامل الصدفة البحتة،كما تتدخل العوامل الوراثيـة في تحديد توزيع القدرات الأساسية، كما يعود بعض الاختلاف إلى عوامل البيئـة الاجتماعية والمادية التي ينشأ فيها الإنسان .

وتتنوع القدرات الإنسانية تنوعاً كبيراً، ولذلك سوف نقصر دراستنا هنا على " الذكاء " Intelligence باعتباره من أهم تلك القدرات والذي يمكـن تعريفه أنه " القدرة على التكيف مع الظروف والمواقف المتجددة والمـتغيرة "،

ومن هنا يمكن قياس الاختلاف في الذكاء بين الأفراد من خلال قياس مـــدى قدراتهم على التكيف مع ظروف متغيرة ومعقدة .

وتجدر الإشارة إلى أن الذكاء في حقيقة الأمر لا يشير إلى قدرة وحيـــدة، بل إنه ظاهرة تعكس آثار قدرات مختلفة في ذات الوقت. فلا شك أن القدرة على التذكر Memory Ability والقدرة على الإدراك Perceptual Ability والقدرة على التفكير Reasoning Ability قد تتداخل في تحديد كيفية تكيف الإنسان للمواقف المختلفة . وقد اتفق الرأي بين علماء النفس من ســـنوات بعيدة إلى استبعاد فكرة وجود قدرة ذكاء عامة، بل هم يميلون إلى قبول فكرة تفاعل عدد من القدرات المتخصصة لإنتاج ظاهرة الذكاء [(2)] منها:

- القدرة على التعبير بالكلام .
- القدرة على التعامل بالأرقام .
- القدرة على التعامل مع العلاقات المكانية.

إن حديثنا عن القوى الدافعة الأساسية والطاقات والقدرات الأساســية باعتبارها من المدخلات في النظم السلوكية يعتمد على منطق بسيط، هـــو أن تلك الأمور والصفات التي يتمتع بها الإنسان تتكامل في كل شخص لتكـــون مجموعة من الميول أو الاتجاهات المسبقة Predispositions التي تؤدي وظيفة مهمة في تحديد اختيار نظام السلوك التنظيمي للمعلومـــات عـــن المـــثيرات الخارجية وكيفية استقباله لها من ناحية، كما تعمل على إثارة وتوجيه العمليات السلوكية في اتجاهات معينة من ناحية أخرى .

(2) Cruez, W., General Psychology for College Students Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, Inc., 1961.

ويتجه بعض المفكرين إلى تصنيف تلك المدخلات تحت صفة " المدخلات الإنسانية: "[3] حيث يقسمها إلى ما يلي :

- القدرات ويقصد بها صفات الذكاء، المواهب، مستوى النشـاط، سـرعة الاستجابة ، المدى البصري والسمعي، القوة العضـلية، القـدرة علـى التنسيق، المزاج، كما تضم المهارات اليدوية والحسية والقدرة على حـل المشكلات الناتجة عن المعرفة والمران .
- المعلومات والمفاهيم السابق إدراكها، وهي ما تشكل الهيكـل الفكـري للإنسان والذي يضم كل المفاهيم والقواعد التي يعتمد عليها الإنسـان في تنظيم خبراته عن العالم المحيط به، واختيار أنواع المثيرات التي يعرّض نفسه لها .
- الدوافع التي يمكن تصنيفها أساساً حول مفهوم اللذة والألم .
- القيم Values وهي القواعد التي يحتكم إليها الإنسـان لتقـدير سـلامة الأشياء وحسنها أو قبحها .

وخلاصة الأمر إذن بالنسبة لهذه الطائفة من المدخلات أنهـا تسـهم في حركة نظام السلوك التنظيمي بشكل مباشر إذ تعمل على إثـارة العمليـات السلوكية وصولاً إلى إشباع بعض الغايات [ومثال ذلـك القـوى الدافعـة الأساسية]، كما تؤثر المدخلات في حركة نظام السلوك التنظيمي بطريق غـير مباشر إذ تؤثر في اختيار واستقبال نظام السلوك التنظيمي للمدخلات الأخرى ومن ثم توجه العمليات السلوكية بأسلوب مختلف .

(3) Seiler, J., Systems Analysis in Organizational Behavior. Home-wood, Ill. Irwin and the Dorsey Press, 1967, PP. 51-86.

المدخلات الطبيعية Natural Inputs

وهي المدخلات التي تعكس ظروف البيئة المادية وأوضاعها والتغير فيهـا، كما تعكس موقف نظام السلوك التنظيمي ومركزه بالنسبة لعناصـر المنـاخ المادي. وتتسم تلك المدخلات بالتجدد والتنوع المسـتمرين. وتبـدو أهميـة المدخلات الطبيعية من وجود الإنسان في إطار منـاخ مـادي لـه صـفات وخصائص معينة أبرزها حالة سطح الأرض التي يعيش عليها ودرجة استواءها أو تعقدها ، وحالة الطقس المحيط به ومدى تناسب درجات الحرارة والـبرودة مع الكيان الإنساني . وثمة أبعاد أخرى هامة للمناخ المادي تتمثل في حـالات الضغط الجوي، الأمطار، الرياح، تباين درجات الحرارة بين الليـل والنـهار، الحدود الدنيا لدرجة الحرارة وحدودها القصوى، ومدى التباين في ظـروف الطقس بين فصول السنة المختلفة.

ولكل تلك الخصائص المناخية المادية تأثيراتها وانعكاساتها على الإنسـان باعتباره كائن حي له قدرات وطاقات جسمانية معينة ، كما أن لـه رغبـات وأهداف متنوعة . ونظراً لما يمكن أن يتحقق للكائن الإنساني مـن منـافع أو أخطار نتيجة لتعرضه لظروف المناخ المادي ، فإن خاصية أساسية من خصائص نظام السلوك التنظيمي هي القدرة على التكيف مع تلك الظـروف المـتغيرة تحقيقاً لحماية الإنسان وتأمين وجوده المادي ، والحصول علـى قـدر مـن الإشباع للرغبات الفسيولوجية الأساسية يكفي لتأمين الحياة واسـتمرارها في أفضل الظروف المناسبة للإنسان .

في ضوء تلك المعطيات، فإن نظام السلوك التنظيمي يحتوي على أجهـزة استقبال خاصة بتلك المثيرات، فالعين تستقبل المعلومات عن حالـة الضـوء

وأوضاع وأبعاد الأشياء في البيئة المادية وخصائصها [إلى جانب غيرها من المعلومات المتعلقة بمثيرات غير طبيعية]، كذلك الأذن تستقبل أصوات الرياح والأمطار والبحار والأنهار وغيرها من مكونات البيئة، والجلد يحمل أدوات استقبال المثيرات المتعلقة بالحرارة والبرودة والضغط، كما يشم الإنسان روائح الأماكن وما بها من أشياء طبيعية [وغير طبيعية كذلك].

وتؤدي المعلومات الواردة إلى نظام السلوك التنظيمي عن أحوال المناخ المادي وظيفة المدخلات بشكل عام إذ تعمل على تحريك نظام السلوك التنظيمي لكي يتخذ من الأفعال أو الاستجابات السلوكية ما من شأنه أن يدعم علاقة الكائن الإنساني بالبيئة المادية المحيطة ويؤمن استمرار تفاعله معها بأعلى كفاءة ممكنة. ونحن نطلق عليها صفة المدخلات الطبيعية نظراً لأنها تنقل إلى نظام السلوك التنظيمي آثار البيئة أو الطبيعة المحيطة سواء كانت المناخ المادي الطبيعي الذي هو صنع الله سبحانه وتعالى وكذا الذي من صنع البشر. فالظروف المادية في المصانع ووحدات الإنتاج وما تحمله من أدخنة وروائح ودرجات حرارة متصاعدة، وما تثيره السيارات ووسائل النقل من غبار وأدخنة وضوضاء في الشوارع، وما يصدر من أصوات عن الطائرات وأجهزة الاستقبال الإذاعي وغيرها من أدوات وآلات ، كل تلك المثيرات تدخل تحت نطاق هذا النوع من المدخلات[4].

(4) على سبيل المثال نشير إلى ظاهرة السحابة السوداء التي تظهر في سماء القاهرة والجيزة في فترات معينة من السنة نتيجة قيام المزارعين في بعض المحافظات المتاخمة بحرق قش الأرز للتخلص منه وماتثيره هذه السحابة من حالات ضيق في التنفس واضطرابات سلوكية لدى الكثير ممن يتعرضون لها.

وبصفة عامة ، فإن دورة هذه المدخلات في نظـام السـلوك التنظيمـي لاتختلف عن دورة المدخلات الأخرى إذ يستقبل النظـام تلـك المعلومـات الطبيعية بأدوات الاستقبال الخاصة بها، ثم يفرزها في صورة رموز وإشـارات معينة إلى أجهزة التعامل مع المعلومات لكي يتم تحليلها وتفسيرها وإعطاءهـا معان محددة، ثم يتخذها نظام السلوك التنظيمي ركيـزة لاتخـاذ القـرارات السلوكية المناسبة في ضوء دوافعه واتجاهاته وخبراته المستمدة من الـتعلم، ثم تتبلور المخرجات السلوكية التي تصدر استجابة لتلك المـدخلات في شـكل حركات مادية أو أفعال تستهدف تعديل وضع الكائن الإنسـاني في علاقتـه بالمناخ المادي .

ونعرض فيما يلي لتأثير بعض تلك المـدخلات الطبيعيـة في العمليـات السلوكية:

الحـرارة والرطوبـة

إن للحرارة والرطوبة تأثير واضح على حركة نظام السلوك التنظيمي من خلال عملية تبادل الحرارة Heat Exchange . فدرجة حرارة الجو ونسـبة الرطوبة به ومعدل توزيع الهواء كلها تصل إلى نظام السـلوك التنظيمـي في صورة معلومات تستقبلها أدوات الاستقبال الحسي ، ومن ثم تحرك العمليات السلوكية لإنتاج استجابات في صورة أفعال Actions تسـتهدف تخفـيض الحرارة أو البرودة أو الرطوبة المحيطة بالإنسان، أو العمل على إعادة توزيـع الهواء أو تجنب التيارات الهوائية. كذلك ينتج عن تلك المـدخلات الطبيعيـة إنتاج مشاعر معينة Sentiments كالخوف | مثلاً في حالة العواصف الرعدية

والمصحوبة بالبرق] وإحساس بالراحة أو التعب، أو الشعور بالتفاؤل أو الاكتئاب وغيرها من المشاعر .

وعلى سبيل المثال فإن ارتفاع الحرارة عن 90 درجة فهرنهيت يحدث استجابة من نظام السلوك التنظيمي في أحد اتجاهين، إما محاولة تخفيض الحرارة إذا كان ذلك ممكناً مثل تشغيل جهاز لتكييف الهواء أو تخفيض الجهد العضلي المبذول من الإنسان إذا لم يكن في استطاعته تخفيض حرارة الجو. ويحدث العكس حال انخفاض درجة الحرارة إلى ما تحت الصفر مثلاً فنظام السلوك التنظيمي في هذه الحالة يسعى لتدفئة نفسه بمزيد من الملابس والأغطية الثقيلة أو تشغيل جهاز تدفئة أو تناول أطعمة حريفة أو الجري وبذل طاقة تساعده على توليد حرارة داخلية لتعويض حالة البرد القارس التي يشعر به.

الضوضاء

وللضوضاء أيضاً آثارها على حركة نظام السلوك التنظيمي إذ تثير عادة مشاعر بالضيق وعدم الراحة وكذلك محاولات للابتعاد عن مصادرها، بينما نجد من ناحية أخرى بعض دراسات تثبت الآثار الإيجابية لأنواع معينة من الأصوات كالموسيقى على الاستجابات السلوكية للعاملين التي تتمثل في زيادة الإنتاج وتحسن الروح المعنوية [5] . من جانب آخر، فإن الحالة النفسية والموقف الاجتماعي للإنسان تحددان استجابته للضوضاء فحين يكون الإنسان حاضراً حفل زفاف مثلاً وتصدح فيه الموسيقى الحديثة بأصوات عالية صاخبة يراها الإنسان العادي مزعجة ولكنها في حالة الزفاف تثير مشاعر البهجة والطرب وتدفع الحضور إلى التمايل والرقص.

(5) Gloria, A. and Wheeler, D., An Introduction to the Industrial Noise Problem. Illinois Medical Journal, 107 [1], 1955.

2. المدخلات الاجتماعية

يوجد نظام السلوك التنظيمي في إطار مناخ اجتماعي يضم ملايين من النظم السلوكية الأخرى التي تتخذ أشكال أفراد أو جماعات ومنظمات . كذلك تسري في المناخ الاجتماعي قواعد وأنماط للسلوك وتسيطر عليه وتنظمه نظم اجتماعية Social Systems يسري تأثيرها بدرجات مختلفة على البشر المختلفين أعضاء تلك المجتمعات. من ناحية أخرى ينتظم المناخ الاجتماعي في صورة طبقات Classes تضم كل منها طائفة من البشر يشتركون في خاصية أو خصائص معينة كطبقة العلماء أو رجال الأعمال أو المهنيين وغيرهم ، كذلك يضم المجتمع فئات وتجمعات من الناس لهم مواقع اجتماعية متباينة تعكس حالة معينة من التجزئة الاجتماعية Social Stratification .

والإنسان باعتباره أحد العناصر المكوّنة للمناخ الاجتماعي يجد نفسه في موقف يحتم عليه التعامل مع هذا المناخ والتفاعل مع عناصره المختلفة. وتتسم العلاقة بين الإنسان وبين المناخ الاجتماعي بظاهرة التأثير المتبادل، فالمناخ الاجتماعي يمارس تأثيرات مختلفة تهدف إلى تطويع نظام السلوك التنظيمي[6] اجتماعياً وإخضاع أنماط الاستجابة الصادرة عنه للقواعد والمعايير السلوكية التي تتوافق مع الهيكل الاجتماعي، وهذا ما يطلق عليه عملية التطويع الاجتماعي Socialization أي إدماج قواعد السلوك التي يفضلها المناخ الاجتماعي ضمن معايير الاختيار التي يعتمد عليها نظام السلوك التنظيمي في اتخاذ قراراته .

(6) لعل القارئ قد أدرك الآن أننا نستخدم تعابير [النظام السلوكي]، [نظام السلوك التنظيمي] و[الإنسان] باعتبارهم تعابير تعكس نفس المعنى .

من ناحية أخرى ، فإن نظام السلوك التنظيمي يحاول هو الآخر فرض سيطرته على المناخ الاجتماعي وتطويعه ليتناسب مع القيم والمعايير التي يستند إليها، ويتهيأ لتوفير فرص مثالية يتمكن بها النظام من تحقيق أهدافه. ويحاول نظام السلوك التنظيمي فرض هذه السيطرة من خلال أنواع الأفعال وردود الأفعال والتفاعلات الصادرة عنه والمشاعر التي يبديها كاستجابات لمحاولات التأثير التي يوجهها المناخ الاجتماعي إليه . كذلك فإن نظام السلوك التنظيمي يسعى إلى تأكيد ذاته وتدعيم فرديته واستقلاله من خلال أسلوبه في تعريض نفسه لمحاولات التأثير الصادرة عن المناخ الاجتماعي وكيفية استقباله وتفسيره لما يتم تعرضه له فعلاً من مؤثرات .

أما المناخ الاجتماعي فإنه يمارس عملية التطويع الاجتماعي من خلال أنواع مختلفة من المتغيرات Stimuli يرسلها إلى نظام السلوك التنظيمي في صورة معلومات ورموز تأثيرية متنوعة نعتبرها نحن النوع الثاني من المدخلات إلى النظم السلوكية ونطلق عليها " المدخلات الاجتماعية " ولها صفات وخصائص المدخلات جميعاً في كونها عوامل إثارة وتحريك للعمليات السلوكية تنتهي بصدور استجابات معينة عن نظام السلوك التنظيمي .

العلاقة بين نظام السلوك التنظيمي والمناخ الاجتماعي

في ضوء دراستنا لمفهوم النظام المفتوح نستطيع إدراك طبيعة العلاقة بين نظام السلوك التنظيمي وبين المناخ الاجتماعي المحيط به حيث يمثل البيئة الرئيسية التي يوجد في إطارها ومنها يستمد مقومات نموه وتطوره اجتماعياً وحضارياً، وإليها يوجه استجاباته وأفعاله المختلفة. وعند التأمل في حقيقة تلك العلاقة يمكن أن نحدد أبعادها التالية:

- يستمد نظام السلوك التنظيمي الجانب الأهم من أهدافه وقواعده في الاختيار والمعايير التي يستند إليها في اتخاذ القرارات من أوضاع وظروف المناخ الاجتماعي، إذ يسعى النظام عادة إلى إحداث أكبر درجة ممكنة من التوافق والتوازن بينه وبين خصائص المناخ الاجتماعي المحيط. كذلك فإن جانباً هاماً من القيم والمفاهيم التي تحرك العمليات السلوكية وتثير النشاط في نظام السلوك التنظيمي كله تصل إليه من المناخ الاجتماعي عاكسة أحوال وتطورات معينة فيه .
- إن نظام السلوك التنظيمي يستمد الجانب الأكبر من الإشباع لرغباته وتطلعاته من خلال تفاعله مع عناصر ومكونات المناخ الاجتماعي، ومن ثم فإنه يعتمد اعتماداً أساسياً على إمكانيات تفاعله مع النظم السلوكية الأخرى المحيطة به التي تهيئ له فرصاً متباينة لممارسة عمليات الإشباع أو التأثير الهادفة إلى تحقيق النتائج التي يستهدفها.
- يتجه نظام السلوك التنظيمي بأفعاله وتصرفاته المختلفة إلى المناخ الاجتماعي المحيط هادفاً منها إلى التأثير فيه وتعديل أوضاعه نسبياً بما يساعده على تحقيق أهدافه ودعم فرص حصوله على الموارد والإمكانيات اللازمة لممارسة نشاطه .
- تمر العلاقة بين نظام السلوك التنظيمي والمناخ المحيط في أطوار أو مراحل متصاعدة تعكس كل منها درجة مختلفة من الاعتماد أو الاستقلال:

<u>المرحلة الأولى</u> : الاعتماد المطلق

يكون نظام السلوك التنظيمي في تلك المرحلة في طور تكونه الأول ، ومن ثم يعتمد على المناخ الاجتماعي المحيط به اعتماداً كلياً ومطلقاً في إشباع حاجاته المختلفة. وتتميز العلاقة في هذه المرحلة بقبول نظام السلوك التنظيمي

لكل أشكال الرقابة الخارجية المفروضة عليه والرهبة الشديدة التي يحتفظ بها لأنماط السلطة الاجتماعية .

المرحلة الثانية : الاستقلال النسبي

وحيث تتكون للنظام السلوكي من المقدرات الذاتية والخبرات والمعلومات المختزنة ما يمكنه من تخفيض درجة اعتماده على المناخ الاجتماعي، نجده في هذه المرحلة الثانية يميل إلى الاستقلال عنه في صورة تباعد ونفور من أشكال الرقابة والتقييد الخارجية، ورفض محاولات التأثير الصادرة من السلطة الاجتماعية ومقاومتها بقدر ما يستطيع . في تلك المرحلة أيضاً يعمل نظام السلوك التنظيمي على استكمال بناء وتدعيم إمكانياته الذاتية سعياً لتحقيق الاستقلال الكامل عن المناخ في المستقبل .

المرحلة الثالثة : الاعتماد المشروط

يعود نظام السلوك التنظيمي إلى اكتشاف صعوبة المعارضة والمقاومة المستمرتين للمناخ الاجتماعي والآثار السالبة لمحاولته الانعزال والاستقلال عنه. كذلك فإن نمو الطاقات الإدراكية للنظام يجعله أقدر على تبين حقيقة الأوضاع السائدة في المناخ الاجتماعي وطبيعة الفرص المتاحة لإشباع رغباته أو القيود المفروضة عليه، ومن ثم يعمد إلى العودة للاعتماد على المناخ الاجتماعي ولكن بصورة غير مطلقة وبطريقة تعكس النمو والتطور والنضج الذي تحقق له في هذه المرحلة . وتتبدى صورة الاعتماد المشروطة في القبول النسبي لوجهات نظر ومطالب النظم السلوكية الأخرى[ما يطلق عليه في لغة الخطاب المعاصر " قبول الآخر"]، وفي التجاه إلى التعاون أو التنافس والدخول في معاملات حذرة مع الآخرين .

المرحلة الرابعة : التفاعل والاعتماد المتبادل

وفي هذه المرحلة يصل نظام السلوك التنظيمي إلى درجة كافية من النضج والتوازن الذاتي تسمح له بإقامة علاقات إيجابية مع عناصر المناخ الاجتماعي تتصف بالاعتماد المتبادل حيث يتأثر النظام بالمناخ ويعتمد عليه، كما يؤثر هو في المناخ ويقدم له العون والمساعدة .

من هذا العرض لطبيعة العلاقة بين نظام السلوك التنظيمي والمناخ الاجتماعي ومراحل تطورها نكتشف حقيقة أساسية هي استمرار التفاعل بين الطرفين بشكل متصل وإن اختلفت درجاته ومجالاته وهو ما يمثل سمة رئيسية في تكوين النظم السلوكية جميعاً. ويتبلور هذا التفاعل بصفة أساسية في تدفق مستمر من المعلومات الواردة إلى نظام السلوك التنظيمي تحمل إليه محاولات التأثير الصادرة عن المناخ الاجتماعي كما تحيطه بالتحويلات والتغيرات في عناصر المناخ وأوضاعه .

مدلولات المدخلات الاجتماعية

أوضحنا أن الطبيعة الأساسية للمدخلات الاجتماعية هي كونها معلومات واردة للنظام السلوكي من مصادر مختلفة بالمناخ الاجتماعي المحيط . ولكن السؤال الذي يطرح نفسه الآن يتعلق بماهية المدلول الحقيقي لتلك المدخلات والإجابة على هذا التساؤل تتضح فيما يلي :

- إن المدخلات الاجتماعية تحمل للنظام السلوكي معلومات عن فرص متاحة في المناخ المحيط لتحقيق الإشباع المطلوب لبعض حاجاته، مثال ذلك أن ترد للنظام معلومات عن وظائف شاغرة ، أو مجالات للاستثمار، أو إمكانيات للاقتراض، أو فرص للتعليم إلى آخر ذلك من الفرص التي يمكن أن تنشأ في البيئة المحيطة .

- إن المدخلات الاجتماعية تتضمن معلومات عن الشروط والمتطلبات الـتي يجب أن يلتزم بها نظام السلوك التنظيمي في استجاباته لتلك المثيرات حتى يستطيع الحصول على الإشباع اللازم، مثال ذلك المعلومات الـتي تحـدد موعداً معيناً لانتهاء فرصة التقدم بطلبات التوظيف أو المعلومـات عـن شروط الحصول على قرض من جهة حكومية، أو المعلومات عن البيانات والمستندات الواجب تقديمها لجهة حكومية معينة من أجل الحصول علـى ترخيص بمزاولة مهنة معينة .
- تتضمن المدخلات الاجتماعية معلومات للنظام السـلوكي تسـاعده في اختيار أهدافه وتحديد تطلعاته بالنسبة لنفسه وما يمكـن أن يحققـه مـن إنجازات،وتتعلق هذه المعلومات بالدرجة الأولى بالفرص المتاحة في المجتمـع والتي تحتاج إلى جهد وفكر لكي تتحول إلى واقع يعود بالخير على من يقدم هذا الجهد والفكر .
- كذلك فإن نوعاً من المعلومات الداخلة إلى نظام السلوك التنظيمي في إطار المدخلات الاجتماعية يعكس للنظام توقعات الآخرين منه وأنماط السلوك أو الاستجابة التي تفرضها عليه طبيعة المركز Position الـذي يحتلـه في المناخ الاجتماعي والأدوار التي يمارسها Roles[7] . من ناحية أخرى، فإن جانباً آخر من هذه المعلومات يساعد نظام السلوك التنظيمـي في تحديـد توقعاته من الآخرين ومدى المعاونة أو المناوئة التي يحتمل أن يجدها منهم في سعيه لتحقيق أهدافه .

(7) هذا ما يعبر عنه علماء الاجتماع بفكرة توقعات الدور Role Expectations وهي الأنمـاط السلوكية التي يتوقعها الناس من شخص معين بحكم قيامه بدور محدد كدور الأب أو المـدرس أو البائع مثلاً .

- وثمة نوع آخر من المعلومات التي يندرج ضمن المدخلات الاجتماعية يتعلق بالموانع والعقبات والقيود التي يسنها المجتمع أو بعض هيئاته وفئاته وتمنع أو تعرقل نظام السلوك التنظيمي عن محاولته تحقيق أهدافه. ومن الأمثلة على تلك المعلومات ما يرد للنظام السلوكي بشأن القوانين والأنظمة والإجراءات المقيدة للتعامل التجاري والاقتصادي، والأوامر والقواعد المنظمة للعمل السياسي في المجتمع ، وكذلك العادات والأعراف والتقاليد المنظمة للعلاقات الاجتماعية .
- وأخيراً فإن نظام السلوك التنظيمي يستقبل معلومات تصف التغيرات والتحولات في الأوضاع والعلاقات الاجتماعية السائدة في المناخ والتي في ضوئها قد يقرر النظام تغيير أهدافه وتطلعاته، مثال ذلك ما يحدث في المجتمعات النامية إذ تؤدي التحولات الاقتصادية والاجتماعية فيها إلى نبذ الأفراد لأنواع من الأهداف مثل التمسك بالوظائف الحكومية والتحول إلى أهداف جديدة مثل ممارسة الأعمال التجارية أو المهن الحرة .

إن المدلول العام للمدخلات الاجتماعية على اختلاف أنواعها|شأن كل أنواع المدخلات إلى نظام السلوك التنظيمي| يمكن تصويره بشكل مبسط في أنها تمارس وظيفتين أساسيتين :

الأولى : هي نقل معلومات إلى نظام السلوك التنظيمي تسهم في الإخلال بحالة التوازن التي يتمتع بها وذلك بإشعاره بوجود فارق أو تباين بين أنماط سلوكه واستجاباته من ناحية وبين متطلبات أوضاع وظروف المناخ الاجتماعي من ناحية أخرى .

الثانية : هي مساعدة نظام السلوك التنظيمي على استعادة توازنه النسبي من خلال طرح وتوضيح الفرص المتاحة في المناخ الاجتماعي والمداخل الممكنة والمفضلة لتنمية وتدعيم علاقته بالمناخ .

ولعلنا نصل إلى تحليل أعمق للدور الذي تمارسه المدخلات الاجتماعية من خلال طرح فكرة " التناقض الفكري " [8] والتي تقوم على أساس أن تواجد عناصر متناقضة في الأفكار والمفاهيم لدى الإنسان تخلق حالة من التوتر والقلق يحاول أن يخفضها عن طريق إيجاد سبيل للتوفيق بينها. ويتركز المنطق الأساسي لنظرية فستنجر Festinger عن التناقض الفكري في فرضين رئيسيين :

- إن وجود التناقض يمثل حالة نفسية غير مريحة ولا مرغوبة، ومن ثم فالإنسان الذي يعاني منها سوف يحاول التخلص من آثارها السالبة وأن يستعيد توازنه الفكري Cognitive Consonance .
- إن الإنسان الذي يعاني من التناقض الفكري لن يحاول فقط تخفيض هذا التناقض، بل إنه يميل أيضاً إلى تجنب المواقف والمعلومات التي من شأنها أن تزيد حالة التناقض لديه .

وفي ضوء التصوير السابق لفكرة التناقض الفكري، فإن المعلومات الواردة للنظام السلوكي تحت لواء المدخلات الاجتماعية إما أن تكون متوافقة مع رغباته واتجاهاته وتطلعاته وخبراته وتجاربه المختزنة أو تتعارض معها. وفي حالة التوافق فإنها سوف تستثير أنواعاً من الاستجابات المتكررة أو الروتينية التي سبق للنظام ممارستها وصولاً إلى بعض الإشباع المعتاد للرغبات. أما في حالة التناقض فإن نظام السلوك التنظيمي يستثار إلى حالة من الحركة الشديدة الهادفة إلى التخلص من هذا التناقض .

ويتمكن نظام السلوك التنظيمي من استعادة توازنه وتوافقه الفكري من خلال ثلاثة مداخل مختلفة :

(8) Festinger, L.A. Theory of Cognitive Dissonance [rev. ed., Evanston, In Row Peterson, Revised Editions,] 1965.

1. أن يحدث تغييراً في أفكاره واتجاهاته ودوافعه المستقرة لكي تتوافق مع المعلومات الجديدة الواردة إليه من المناخ الاجتماعي المحيط.
2. أن يحاول من خلال تصرفاته وردود فعله المختلفة إحداث تغيير في المواقف والأوضاع الاجتماعية لكي تتوافق مع أفكاره ورغباته وتطلعاته.
3. أن يحدث توافق نسبي بين جانب من المعلومات عن المواقف والأوضاع الاجتماعية وبين جانب من أفكاره واتجاهاته .

وفي جميع الحالات السابقة، فإن المدخلات الاجتماعية تسهم في إثارة حركة نظام السلوك التنظيمي سواء كانت تلك الحركة نابعة من اختلال توازنه وسعيه لاستعادته أو نابعة من اكتشافه لملاءمة الأوضاع الاجتماعية وتوافقها مع أفكاره واتجاهاته ومن ثم يسعى إلى استثمارها والإفادة منها .

مصادر المدخلات الاجتماعية

يستقبل نظام السلوك التنظيمي المدخلات الاجتماعية من مصادر متعددة هي عناصر المناخ الاجتماعي الذي يعيش فيه وتأتي إليه في صور مختلفة وبوسائل متباينة. وسنعرض الآن لأهم المصادر التي يتلقى نظام السلوك التنظيمي مدخلاته الاجتماعية منها :

الأفراد

يتعامل نظام السلوك التنظيمي مع غيره من البشر في المناخ الاجتماعي تعاملات مختلفة وعلى مستوى فردي حيث أن هناك عشرات ومئات من العلاقات التي تجمع بين الإنسان وغيره من أفراد المجتمع إذ يسعى كل من طرفي العلاقة إلى تحقيق أهداف معينة من ورائها . وقد تتم هذه العلاقات بصورة مباشرة ومقصودة ، أو تتخذ شكلا غير مباشر وتفتقد صفة القصد

والتعمد. فالعلاقة بين المشتري والبائع هي من نمط العلاقة المباشرة المقصـــودة حيث يتجه المشتري عمداً إلى البائع بحثاً عن سلعة معينة تشبع له حاجة محددة، والعلاقة بين قائد السيارة الأجرة " التاكسي " وبين أي من الركـــاب الـــذين يطلبون خدماته أثناء اليوم هي من نوع العلاقة المباشرة غير المقصودة حيث لا يتعمد الراكب اختيار سائق معين، أما العلاقة بين أي اثنين من ركاب ســـيارة عامة أو المسافرين على طائرة ما فإنها من نوع العلاقات غير المباشـــرة وغـــير المقصودة حيث تتحكم عوامل المصادفة والاحتمالات في إحداث تلك العلاقة.

وما يهمنا ذكره أنه في جميع تلك الأشكال وغيرها من تعـــاملات نظـــام السلوك التنظيمي مع أفراد المجتمع فإنه يحصل منهم بطريقة مباشـــرة أو غـــير مباشرة على العديد من المعلومات عن مواقف وأوضـــاع اجتماعيـــة تـــؤدي وظيفة المدخلات بالنسبة إليه (9) . كذلك يهمنا أن نشير إلى أن فرص نشـــأة هذه العلاقات وتجددها بين نظام السلوك التنظيمي وبين الأفراد الآخرين هـــي فرص لا نهائية العدد .

الجماعـــــات

ينتمي الإنسان إلى جماعات محددة يشارك في فعالياتها ويســـهم في تحقيـــق أهداف معينة من خلال إنجازاتها، وهو يحصل من هذا الانتماء علـــى إشـــباع الكثير من حاجاته المادية والاجتماعية والنفسية التي يصعب عليه [أو يستحيل في بعض الأحيان] إشباعها منفرداً، فالإنسان يحصل من الجماعة على الشـــعور

---

(9) يلاحظ القارئ أيضاً أن نظام السلوك التنظيمي كما يستقبل معلومات من أفراد المجتمع ، فإنـــه يرسل أيضاً معلومات لهؤلاء الأفراد من خلال أنماط سلوكه واستقبالاته الـــتي تمثـــل مـــدخلات اجتماعية بالنسبة لهم .

بالإشباع الاجتماعي Social Satisfaction أي الشعور بالارتياح لكونه عضواً مقبولاً ومرغوباً فيه من أفراد آخرين، كما توفر عضوية الجماعة للإنسان الشعور بالانتماء Belonging ، وهو يستمد منها الشعور بالأمن والاطمئنان لوجوده بين أفراد قادرين على حمايته وراغبين في مساعدته .

والفرد في عضويته للجماعة وفي اتصاله بأعضائها الآخرين يكون في موقف يجعله عرضة باستمرار لمحاولات تأثير مختلفة تأتي إليه في صور معلومات ورموز وإيحاءات تعمل جميعاً على تحريك عملياته السلوكية ومن ثم توجيه سلوكه. من ناحية أخرى ، فالإنسان حين يشارك في أعمال الجماعة فإنه يستشعر الرضا والفخر لأنه يقوم بعمل له قيمة اجتماعية ، كما أن هذه المساهمة تتيح له فرصاً لممارسة التأثير والنفوذ على الآخرين واستثمار خبراته وقدراته .

ولا تقتصر المدخلات الاجتماعية الواردة إلى نظام السلوك التنظيمي على الجماعات الرسمية وغير الرسمية التي ينتمي إلى عضويتها، بل هو يستقبل مدخلات اجتماعية متنوعة من جماعات أخرى عديدة هو ليس عضو فيها بالضرورة بل يتطلع إلى عضويتها Reference Group أو يلتمس الفرص للانتماء إليها .

كما هو الشأن في حالة العلاقات مع الأفراد، فإن المعلومات الواردة من الجماعات قد تأتي بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وهي جميعاً تسهم في تحريك العمليات السلوكية وبالتالي توجيه نظام السلوك التنظيمي نحو استجابات معينة.

وهي مجموعة من القواعد المقررة اجتماعياً لأساليب السلوك في المجتمع والأسس الموضوعة والمعترف بها والتي تحكم العلاقات بين أفراد المجتمع . وبالتالي فإن النظم الاجتماعية هي في حقيقة الأمر مجموعة من التعليمات والأوامر والنواهي والمغريات التي تستقطب سلوك أفراد المجتمع في اتجاهات محددة تتوافق والصالح الاجتماعي العام، أو تنفر وتنهي عن أشكال معينة من السلوك الضارة بمصالح الجماعة الإنسانية في مجتمع معين .

وتتعدد النظم الاجتماعية في المجتمع المعاصر لتشمل نظام الأسرة ونظام الدولة والنظم السياسية والاقتصادية، ونظام التعليم، ونظام الملكية وغير ذلك من نظم تتعلق بمجالات الحياة الاجتماعية المختلفة . و يجد نظام السلوك التنظيمي نفسه عادة في مواجهة العديد من تلك النظم بشكل مباشر أو غير مباشر، فالإنسان حين يقدم على الزواج فإنه يدخل في مواجهة مباشرة مع كل ما يقضي به نظام الزواج في المجتمع من التزامات وأفعال بل وطقوس محددة . بينما نجد الإنسان يتعامل مع النظم الاجتماعية بشكل غير مباشر حين يعاني من آثارها أو يعيش في ظل ما تقرره من أنماط سلوكية، فالمزارع الأجير في ظل نظام الإقطاع لا يتعامل مع نظام ملكية الأرض مباشرة ولكنه يعيش في ظل أوضاع يحكمها هذا النظام .

والقضية الأساسية التي تعنينا هنا، أن تلك النظم الاجتماعية إنما تمثل مصدراً مهماً للمعلومات الواردة إلى نظام السلوك التنظيمي والتي تعتبر أحد المدخلات الاجتماعية ذات التأثير الواضح على حركته واستجاباته خاصة نتيجة ما يعتريها من تطور مستمر من ناحية وما تتصف به من هالة وقدسية من ناحية أخرى . فالتطور المستمر فيها يعمل على استمرار تدفق المعلومات إلى

نظام السلوك التنظيمي، ومن ثم توالي حالات اختلال توازنه نتيجة للتناقضات الفكرية المحتملة من كل جديد في تلك المعلومات. كذلك فإن القدسية التي تحوط هذه النظم تجعل الشعور بالتناقض حين يكون شعوراً حاداً، وبالتالي تقيد الحركة السلوكية نسبياً وتفرض نوعاً من التوجيه غير المباشر للسلوك .

الحضـــــارة

إن الحضارة هي ذلك المُركّب الذي يحتوي علـى المعـارف والعقائـد والأخلاقيات والقيم والأعراف والعادات والتقاليد السائدة في المجتمـع الـتي تتوارثها الأجيال جيلاً بعد جيل. وتشير الحضارة أيضاً إلى ما يتمتع به المجتمع من فنون وآداب ووسائل مادية لتيسير الحياة لأفراده .

ويستمد نظام السلوك التنظيمي من تلك الحضارة رموزاً مهمة ومعلومات أساسية تعمل على إرشاده إلى أنماط السلوك المقبولة اجتماعياً. كـذلك فـإن تلك المعلومات والرموز تساعده على تفهم المواقف الاجتماعية وتفسيرها ومن ثم اختيار أنماط الاستجابة المناسبة في كل موقف .

ويمكن تلمس أثر الحضارة على حركة نظام السلوك التنظيمي من تأمـل حالة إنسان غريب عن حضارة ما حين يشاهدها ويعيش في ظلها لأول مـرة تجده في حركة سلوكية مستمرة حيث تتدفق عليه مظاهر الحضارة الجديدة في ألوان وصور شتى، ومن ثم فهو في حالة عدم توازن مسـتمر وهـو يعمـل باستمرار على استيعاب تلك المعلومات والرموز الحضارية الجديدة محـاولاً أن يتصرف بالطرق والأساليب التي تتوافق مع متطلبات الحضارة الجديدة .

ولعل أهم مظاهر الحضارة الإنسانية التي تصل إلى نظام السلوك التنظيمي وتؤثر فيه ويستخدمها هو أيضاً للتأثير في غيره ما يلي :

- اللـغـــــــــــــــة .
- العـــادات الشـــــعبية .
- الفنون والآداب الشعبية .
- المحـــرمـــــات Taboos .
- القـــانـــــــــــون .
- الآثـــار المادية للحضارة .

المنطق الأساسي في العمليات الاجتماعية

يتكون المناخ الاجتماعي أساساً من عدد هائل مـــن الـــنظم الســـلوكية المتفاعلة والتي يؤثر بعضها في بعض بطرق مباشرة وغير مباشرة . والإنســـان الفرد باعتباره نظاماً سلوكياً متميزاً ومتفرداً يجد نفسه محاطاً بغيره من الأفراد، كما يجد من الدواعي والأسباب ما يحتم عليه الانتماء إلى جماعات معينـــة أو الاتصال والتفاعل مع جماعات أخرى دون أن ينطوي تحت لوائهـــا بشـــكل مباشر .

وتدور بين هذه النظم السلوكية عمليات اجتماعية مختلفـــة في الهـــدف ومتباينة في المدى، لكنها جميعاً تتجه إلى غاية رئيسية واحدة هي تيسير الحيـــاة الاجتماعية لكل من أطرافها .

ويتلخص المنطق الأساسي الذي تقوم عليه تلك العمليات الاجتماعية في مفهوم "المعاملة التبادلية" Reciprocity ومعناه البسيط هو تبادل المنـــافع أو الأخذ والعطاء بين أفراد المناخ الاجتماعي بحيث يتحقق لكل منهم من حصيلة العمليات الاجتماعية التي يمارسها مستوى معين من الإشباع المادي والمعنوي .

كيف تصل المدخلات الاجتماعية إلى نظام السلوك التنظيمي ؟

تصل المدخلات الاجتماعية إلى النظم السلوكية بثلاثة طرق أساسية:

1. التفاعل الاجتماعي Social Interaction
2. الاتصالات Communications
3. المشاهدة والملاحظة Observation

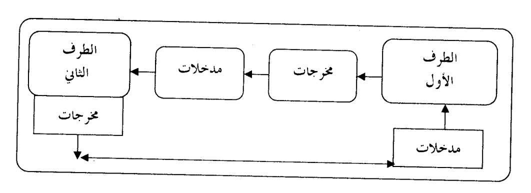
التفاعل الاجتماعي

إن جانباً مهماً من حياة الإنسان ينقضي في تفاعل مع الآخرين في المناخ الاجتماعي . والتفاعل الاجتماعي هو عملية تبادلية مستمرة تتكون من علاقات اثنين أو أكثر من الأفراد في المواقف الاجتماعية المختلفة، فمواقف البيع والشراء، التعليم، الحصول على خدمات المهنيين ، تبادل الزيارات بين الأصدقاء والأقارب إلى آخر ذلك من مناسبات كلها تعتبر أشكالاً للتفاعل الاجتماعي . ويلعب الإنسان في عملية التفاعل الاجتماعي أحد دورين أساسيين [أو كليهما]:

الأول: دور المؤثر أي الذي يحاول التأثير في سلوك طرف التفاعل الثاني مثال ذلك الرئيس الإداري الذي يوجه مرءوسيه إلى أسلوب العمل الأفضل.

الثاني: دور المستجيب أي أن الفرد يسلك ويتصرف وفقاً لما يرضي الطرف الأول.

ونلاحظ أن محاولة التأثير هي إرسال معلومات أو رموز أو إيماءات معينة تصل إلى الطرف الثاني في صور مدخلات اجتماعية، كما أن الاستجابة هي صدور أشكال من التصرفات من جانب الطرف المستجيب تتوافق مع المدخلات الاجتماعية التي وصلت إليه . وتتخذ عمليات التفاعل الاجتماعي شكل دورة متكاملة كما يتضح من الشكل التالي :



وليس من الضروري أن تتم مواقف التفاعل الاجتماعي بين فردين اثـــنين فقط، بل يمكن أن تتعدد الأطراف ولكن المنطق الأساسي لا يزال هو الـــذي يحكم حالة التفاعل الثنائي ، إذ يمكن اعتبار محاولات التأثير بمثابة مـــدخلات والاستجابات هي مدخلات مرتدة للأطراف البادئة بالتأثير . كما أن التفاعل الاجتماعي لا يقتصر على مواقف المواجهة الشخصية، بـــل يمكـــن حـــدوث التفاعل بشكل غير مباشر بين أطراف متباعدة وهنا تلعب الاتصالات الـــدور الأساسي في نقل المعلومات وتبادلها بين الأطراف . ومن الأدوات المســـتخدمة في عمليات التفاعل الاجتماعي اللغة والابتســـامات والرمـــوز والإيمـــاءات والإشارات المختلفة .

ومن أهم أشكال التفاعل الاجتماعي ما يلي [10] :

- المنافسة Competition
- التعاون Cooperation
- الصراع Conflict
- التحالف Coalition

---

(10) لمزيد من التفاصيل حول التفاعل الاجتماعي راجع مؤلفنا عن " السلوك الإنساني في الإدارة "، دار المعارف بمصر ،القاهرة، 1973 الطبعة الثانية ، ص 193 ــ 205 .

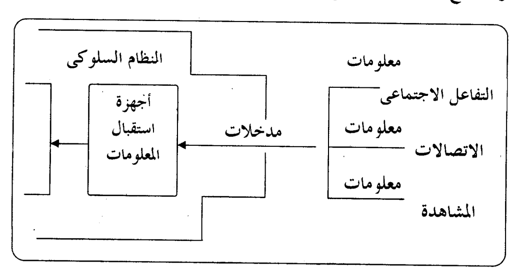
تشير عملية الاتصالات إلى التدفق المستمر للمعلومات من مصادر المناخ الاجتماعي المختلفة إلى نظام السلوك التنظيمي عبر وسائل متنوعة منها الشخصية وغير الشخصية . وتعتبر وسائل الاتصال العام Mass Communication من أهم وسائل نقل المعلومات إلى الأفراد والجماعات في المجتمع الحديث، وتضم الصحف والمجلات والإذاعة والتليفزيون وغير ذلك من الوسائل الجماهيرية التي تستطيع الوصول إلى جماهير عريضة منتشرة في أماكن واسعة في وقت يسير .

والأصل في عملية الاتصال أنها إرسال للمعلومات من طرف معين إلى طرف ثان بهدف إحداث تغيير محدد فيه أو التأثير على سلوكه بشكل خاص. والإنسان في المجتمع الحديث يعيش في مناخ تحوطه فيه وسائل الاتصال العام من كل جانب وبالتالي تصل إليه معلومات [أو مثيرات] بشكل مستمر وبتدفق شبه منتظم . وتنقل هذه الوسائل معلومات متنوعة للنظام السلوكي تمس مجالات حركته في حياته المادية والاجتماعية، وتوضح له بشكل عام ما يحتويه المناخ الاجتماعي من فرص وإمكانيات، وما يفرضه من قيود وعقبات .

ولعل من أهم أشكال المعلومات الواردة إلى نظام السلوك التنظيمي عبر وسائل الاتصال العام الإعلانات عن السلع والخدمات التي تمثل في العصر الحديث شكلاً أساسياً من أشكال المثيرات الاجتماعية. كما تعتمد النشاطات التأثيرية لكثير من الدول والهيئات والمنظمات على وسائل الاتصال العام بهدف توجيه السلوك الإنساني في مجالاته الاقتصادية والحضارية والسياسية الأمر الذي يحقق لها سلطة غير عادية في التأثير الاجتماعي .

إن جانباً أساسياً من المثيرات الاجتماعية المحركة للسلوك التنظيمي ينبـــع من مشاهدة الفرد لأنماط وأساليب السلوك التي يمارسها الأفراد الآخـــرون في المجتمع ، ومن ثم فإن هذه المشاهدة تحدث مـــا يســـمى " بتـــأثير العـــرض " Demonstration Effect حيث يتأثر السلوك بالضغط الناشئ عن استمرار رؤية ومشاهدة أنماط سلوكية أخرى . ويتضح هذا التأثير بجـــلاء في حـــالات السلوك الاستهلاكي حيث يعمد الكثيرون إلى شراء واستهلاك سلع وخدمات ليس نتيجة شعورهم الحقيقي بالحاجة إليها ولكن بتأثير مشاهدتهم للآخـــرين يستعملونها، وما يعتقدونه من تميز وتفوق هؤلاء الأشخاص، ومن ثم تـــدفعهم الرغبة في الوصول إلى ذات التميز الاجتماعي إلى اســـتهلاك نفـــس الســـلع والخدمات. وتنطبق هذه الحالة بشكل تام على الانتشار السريع وغير المسبوق للهواتف المحمولة وفي جميع شرائح المجتمع المصري [والعربي والـــدول الناميـــة عامة] واستخداماته غير الهادفة في كثير من الأحيان إلا لإبراز الهاتف في ذاتـــه كرمز اجتماعي.

ونستطيع الآن إجمال وسائل نقل المدخلات الاجتماعية في الشكل التالي :



أشكال المدخلات الاجتماعية

تتخذ المدخلات الاجتماعية أشكالاً مختلفة تتعدد وتتباين بحسب مصدرها وتبعاً للهدف منها . وسوف نستعرض فيما يلي بعضاً من أهم هذه الأشـكال في محاولة لتصور الحالة الطبيعية لحركة هذا الجانب الهام في النظم السلوكية :

التوقعات *Expectations*

تتخذ المدخلات الاجتماعية في كثير من الأحيان شكل توقعات وهي أنماط السلوك التي يتوقعها الآخرون من نظام السلوك التنظيمي حيث تمثـل هـذه التوقعات جانباً هاماً من المعلومات التي يستند إليها النظام في اختيار استجاباته وتصرفاته . وهناك نوعان أساسيان من التوقعات التي تصل إلى نظام السـلوك التنظيمي:

الأول: توقع المعاملة بالمثل *Reciprocity*

وذلك حيث ينتظر كل فرد في المجتمع أن يقدم له الآخرون الذين يتعامل معهم من الخدمات والمعاونة ما يتعادل مع الخدمات والمعونات التي يقدمها هو لهم، مثال ذلك أن أي عضو في الأسرة مثلاً حين يتعامل مع أعضاء الأسـرة الآخرين فإنه يحصل منهم على أشكال مختلفة من المساعدات سـواء بطـرق مباشرة وغير مباشرة ولذلك فهم دائما يتوقعون منه أن يعاملهم بالمثل ويقـدم لهم ما يطلبونه من مساعدات. وتصل هذه التوقعات عادة في شكل غير مباشر في صورة رموز أو إيماءات توجه نظام السلوك التنظيمي إلى ما يجب عليه القيام به نحو الآخرين.

الثاني: توقعات الدور *Role Expectations*

وهي تلك الاستجابات أو الأنماط السلوكية التي يتوقعها الآخرون مـن نظام السلوك التنظيمي بحكم مركزه والدور الذي يلعبه في المجتمع . فالقائـد السياسي مثلاً يلعب دوراً معيناً في المجتمع يلزمه بأنماط سلوك محددة يتوقعهـا

منه أفراد الشعب، والقائد الإداري في المنظمة يلعب دوراً محدداً يفرض عليه تصرفات وأفعال ينتظرها منه المرؤوسون، وهكذا الأمر بالنسبة لكل من يلعب دوراً معيناً في الحياة الاجتماعية. وتصل توقعات الدور إلى نظام السلوك التنظيمي في أغلب الأحيان على صورة غير مباشرة إذ تحتويها العديد من الإشارات والإيماءات والأمثال والأقوال الشائعة والتقاليد والعادات الاجتماعية. فكثير من الأنماط السلوكية المتوقعة من الأب أو الأم أو الزوج أو الابن الأكبر وغيرهم من شاغلي الأدوار الاجتماعية البارزة تحتويها النظم الاجتماعية والعادات والأعراف والمعتقدات الشائعة وكلها تصل إلى علم نظام السلوك التنظيمي بطرق غير مباشرة من خلال تفاعله مع المجتمع على مدى حياته الاجتماعية كلها . وقد تصل تلك التوقعات إلى نظام السلوك التنظيمي بشكل مباشر في خلال تفاعله مع غيره من النظم السلوكية حين يعبر عنها أصحابها علانية .

وإلى جانب النوعين الأساسيين السابقين للتوقعات ، فإن أنواعاً أخرى منها تصل كمدخلات اجتماعية للنظام السلوكي من خلال المواقف الاجتماعية المتعددة التي يوجد فيها أثناء عمليات التفاعل المستمرة والمتجددة. وفي جميع الأحوال فإن التوقعات هي أفعال يتوقع الآخرون أن يقوم بها الفرد تحقيقاً لمصلحة عامة أو بالتزام عام دون أن يصاحب هذه التوقعات عادة استخدام السلطة أو القوة لإجباره على الوفاء بها. أي أن استجابة نظام السلوك التنظيمي لهذه التوقعات تنبع من تقديره للموقف ومن حقيقة القوة النسبية التي يتمتع بها في مواجهة الأطراف الأخرى في كل موقف اجتماعي.

ولابد من الإشارة إلى أن التوقعات الواردة إلى نظام السلوك التنظيمي على اختلاف أنواعها وإن كانت تمثل محاولات لاستثارة أنواع معينة من السلوك قد تسبب للنظام السلوكي بعض العنت أو العبء، إلا أنها في النهاية

تساعده على تأكيد بقاءه الاجتماعي وصيانة علاقاته التبادلية مع النظم السلوكية الأخرى حيث أن وفاءه بتلك التوقعات هو سبيله إلى توقع المعاملة بالمثل من تلك النظم السلوكية [11].

الضغـوط *Pressures*

وتمثل الضغوط نوعاً ثانياً من المدخلات الاجتماعية الواردة إلى نظام السلوك التنظيمي بحكم تفاعلاته واتصالاته مع النظم السلوكية الأخرى في المناخ الاجتماعي . والضغوط هي ممارسة لأشكال من النفوذ Influence أو القوة Power من جانب نظم سلوكية أخرى فردية أو جماعية في محاولة لتوجيه نظام السلوك التنظيمي نحو نمط معين من الأفعال يحقق منافع خاصة بتلك النظم حتى ولو لم يكن في ذلك توافق مع الأهداف المباشرة للنظام السلوكي . ومن أمثلة هذه الضغوط [التي يمكن وصفها بالضغوط الاجتماعية] ما يمارسه الأبناء من ضغط على الأب لإقناعه أو إجباره على شراء أشياء معينة يفضلونها، وكذلك ما يحاوله أبناء الدائرة الانتخابية من ضغوط على ممثلهم في مجلس الشعب أو غيره من المؤسسات الشعبية لكي يحقق مصالح ومطالب معينة للمنطقة، وأخيراً فإن من أمثلة الضغط الاجتماعي ما تمارسه الجماعات والهيئات والأفراد المختلفين من ضغوط على الوزراء والحكام والمسئولين عامة للخضوع لمطالبهم الشخصية وتلبية احتياجاتهم المحددة.

---

(11) لمزيد من التفاصيل حول موضوع التوقعات راجع :

(a) A.W. Guilder, " The Norm of Reciprocity, A Preliminary Statement ", Amer. Sociology. Rev., Vol. XXV, No 2 PP. 161 – 78.

(b) J.W. Atkinson, [ed.]., Motives in Fantasy, Action, and society. Princeton, N.J. : D. Van No strand Co. 1958.

ونلاحظ بالنسبة للضغوط الاجتماعية ما يلي :

- تتعدد مصادر الضغوط الاجتماعية إذ قد تأتي من أفـــراد أو جماعـــات أو هيئات ومنظمات تمارس محاولات الضغط المختلفة على نظـــام الســـلوك التنظيمي إما منفردة أو مجتمعة بحسب طبيعة المطالب التي تبذل الضـــغوط من أجل تحقيقها .
- ترتبط الضغوط ارتباطاً مباشراً بالأهداف والمصالح التي تسعى لتحقيقهـــا الجهات الصادرة عنها ،بمعنى أن ممارسة الضغط الاجتماعي هي محاولة من بعض النظم السلوكية لدفع نظام سلوكي آخر إلى تنفيذ أمور تعود عليهـــا بمنفعة مباشرة وبغض النظر عن منفعتها أو ضـــررها للنظـــام الســـلوكي الخاضع للضغط .
- يكون التعبير عن الضغوط الاجتماعية مباشراً في أغلب الأحيان ويتبلور في مطالبة صريحة بأنواع الاستجابة المرغوبة من قبل ممـــارس الضـــغط ، وفي أحيان قليلة يكون التعبير عن الضغوط بطرق غير مباشـــرة مـــن خـــلال التلميح واستخدام رموز وإشارات تنم عن المطالب المستهدفة. وقد يكون التعبير عن الضغط باستخدام وسائل إيجابيـــة مثـــل المطالبـــة الواضـــحة والتصريح بها ، كما قد يكون التعبير باستخدام وسائل سلبية مثل الصمت والامتناع عن الطعام أو الاعتصام وأشكال المقاومة الســـلبية المختلفـــة. فالعمال قد يمارسون الضغط على الإدارة بالامتناع عن تقديم مقترحات أو معاونات لحل مشكلات الإنتاج،والطلبة قد يضـــغطون علـــى أســـتاذهم بالامتناع عن المشاركة في المناقشات، وقد تكون الوسائل السلبية أكثـــر فاعلية في بعض الأحيان من الوسائل الإيجابية .
- إن ممارسة الضغط الاجتماعي تستند دائماً إلى شكل من أشـــكال القـــوة النسبية التي تستخدم لإقناع نظام السلوك التنظيمـــي أو إجبـــاره علـــى الامتثال للمطالب. ونعني بالقوة النسبية سلطة التأثير التي يمتلكهـــا مـــن يمارس الضغط الاجتماعي وتمكنه من السيطرة علـــى اســـتجابات نظـــام

السلوك التنظيمي . من الواضح أن أنماط هذه القوة النسبية تتعدد كما أن مصادرها تختلف. ومن أهم مصادر القوة في التفاعلات الاجتماعية والتي تسبغ على الفرد أو [الجماعة] قوة تمكنه من التأثير على النظم السلوكية وإخضاعها لمطالبه ما يلي :

- الثروة المادية .
- المعرفة العلمية .
- المركز الرسمي أو الوظيفي .
- الثقافة أو المستوى الفكري .
- الخبرة والمهارة العلمية .
- العلاقات العائلية والصداقات الشخصية .

- إن ممارسة الضغط الاجتماعي من أجل تحقيق أهداف خاصة هو في أغلب الأحيان محاولة لاسترداد خدمات سبق تأديتها للنظام السلوكي أو لتنفيذ وعود سبق للنظام السلوكي تقديمها. وفي جميع الأحوال فإن الضغط الاجتماعي هو استثمار لشكل من أشكال القوة النسبية التي يتمتع بها مصدر الضغط على علاقاته بنظام السلوك التنظيمي الموجه إليه الضغط .

الأوامر *Orders*

ويقصد بها التعليمات والتوجيهات المستندة إلى قوة تنفيذية تجبر نظام السلوك التنظيمي على الامتثال والاستجابة لما تتطلبه من التزامات. والمصدر الأساسي للأوامر في المجتمع الحديث هو سلطة الدولة المستندة إلى القوانين وأدوات التنفيذ. ويستقبل نظام السلوك التنظيمي العديد من تلك الأوامر أو التعليمات على مدى حياته الاجتماعية حيث لا يكاد يوجد الآن مجال للعمل الاجتماعي لا تصل إليه سلطة الدولة بالتنظيم والتقنين .

ومن الناحية الأخرى، فإن مصدراً مهماً للأوامر والتوجيهات التي يتلقاها نظام السلوك التنظيمي هو المنظمات . فالإنسان يمضي جانباً هاماً من حياته الاجتماعية في المنظمة التي يعمل بها كما يتعامل على مدى اليوم مع العديد من المنظمات القائمة بتوفير السلع والخدمات المختلفة التي يحتاجها في حياته. وتلعب المنظمات الرسمية التي ينتمي إليها نظام السلوك التنظيمي دوراً حاسماً في توجيه استجاباته وأفعاله بطرق مختلفة منها إصدار الأوامر والتعليمات، وهي ما يطلق عليه "الأوامر الإدارية". وتستند هذه الأوامر الإدارية إلى سلطة وظيفية تجعل مصدر الأوامر في مستوى رئاسي يعلو من توجه إليه ومن ثم يعمد إلى تأمين استجابة الفرد للأوامر من خلال توقيع الجزاءات أو التهديد بها، وكذلك من خلال منح المكافآت أو الوعد بها.[12]

وبصفة عامة ، فإن الأوامر والتعليمات الصادرة إلى نظام السلوك التنظيمي تصل إليه كمدخلات اجتماعية بوسائل اتصال مباشرة أو غير مباشرة. وتتوجه هذه الأوامر إلى تحقيق هدفين:

الأول: حفز نظام السلوك التنظيمي إلى أداء بعض الأفعال ذات العلاقة بإنجاز ماترغبه الجهة مصدر الأوامر مثل إعداد دراسة، إنتاج سلعة، تسجيل معاملات، استذكار بعض الدروس، الذهاب إلى مكان معين وهكذا...

الثاني: الحفز على الامتناع عن أداء بعض الأفعال التي إن تمت تسبب أضراراً لمن أصدر الأوامر مثل الامتناع عن التدخين في داخل المصنع، التوقف عن السير عند رؤية النور الأحمر في الطريق، الامتناع عن الكلام أثناء الامتحان ...

(12) سنعود إلى تفصيل هذه الفكرة حين بحث المدخلات التنظيمية.

ونلاحظ في هذا الشأن أن أهداف ورغبات نظام السلوك التنظيمي قـــد تتوافق مع أهداف من أصدر إليه الأوامر وفي هذه الحالة فإن احتمال استجابته لها سيكون كبيراً كما هو الحال حين يأمر شرطي المرور قائد السيارة بالتوقف عند إشارة المرور إذا كان الضوء أحمر، ففي هذه الحالة يهدف الشـــرطي إلى تأمين سلامة قائد السيارة وغيره من المارة وقادة السيارات الأخـــرى، كمـــا يفترض أن قائد السيارة الصادرة إليه الأوامر يسعى هو الآخر إلى تأمين حياته والحفاظ على سلامته . وقد تتناقض أهداف نظام الســـلوك التنظيمـــي مـــع أهداف من أصدر الأوامر وهنا تتوقف الاستجابة على مدى السلطة الفعليـــة التي يتمتع بها مصدر الأوامر ومدى قدرته على استخدامها [13] .

وتنقسم الأوامر والتعليمات إلى قسمين هامين:

القسم الأول: يضم تلك الأوامر المتكررة والمســـتمرة Standing Orders والتي تصل إلى نظام السلوك التنظيمي مرة أو مرات في بدايـــة اتصاله بموقف اجتماعي معين ثم يختزنها في ذاكرته ويعود إليهـــا كلما صادف ذات الموقف الاجتماعي ويتخذها أساساً لتصرفاته باستمرار. وتلك هي الأوامر القانونية أو الصادرة عن ســـلطة عليا في المجتمع عادة والمستندة إلى قوة تنفيذ إجبارية.

القسم الثـاني: فهو الأوامر غير المتكررة والذي يصدر إلى نظـــام الســـلوك التنظيمي في مواقف خاصة غير دورية أو منتظمـــة، وفي تلـــك الحالة يتوقف تأثير هذه الأوامر بانتهاء الموقف .

---

(13) هذا الموقف هو واحد من مواقف التفاعل الاجتماعي الذي لا يكفي فيها مجرد تـوفر الســـلطة لأحد الأطراف ، بل الأهم في تحقيق الاستجابة للأوامر هو قـــدرة صـــاحب الســـلطة علـــى استخدامها فعلاً.

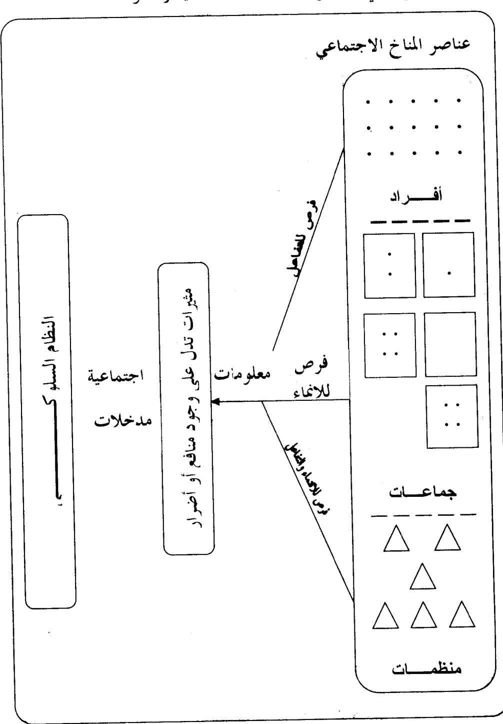
وجدير بالذكر أن جانباً هاماً من الأوامر التي تصل إلى نظـــام الســـلوك التنظيمي تصدر إليه من الجماعات غير الرسمية التي يرتبط بها، كمـــا يصـــدر بعضاً منها في صورة قواعد سلوك تفرضها ظروف المناخ الاجتماعي والعادات والعرف الشائع في المجتمع . وتستند هذه الأوامر عادة إلى سلطة اجتماعية لا تقل في تأثيرها عن السلطة الرسمية بل قد تكون أشد وأكثر فاعلية من السلطة الرسمية[14] .

وهناك أشكال أخرى عديدة من المدخلات الاجتماعيـــة الـــواردة إلى نظـــام السلوك التنظيمي من عناصر المناخ الاجتماعي المختلفة ومنها:

- النصائـــح .
- التســـاؤلات .
- التوجيهـــات .
- الإرشـــادات .
- اللـــــوم .
- التقريـــع .

(14) F.J. Roethlisberger and W.J. Dickson, Management and the Worker [Cambridge Mass. : Harvard University Press, 1938].

ويصور الشكل التالي مصادر المدخلات الاجتماعية ومدلولها:



3. **المدخلات التنظيمية**

سبق أن أوضحنا الأهمية الخاصة التي يحتلها السلوك الإنساني باعتباره أهم وأخطر العناصر المحركة للمنظمات والمحددة لفاعليتها وإنجازاتها. ومـــن أجـــل هذه الأهمية كان من المنطقي أن تتجه الدراسات التنظيمية نحو محاولـــة تفهـــم مصادر السلوك الإنساني وعوامل تحديد اتجاهاته وذلك بحثاً عن سبل يمكن بها السيطرة عليه وإخضاعه لمتطلبات تحقيق الأهداف التنظيمية .

والآن حيث وصلنا في تحليلنا السابق للمدخلات السلوكية إلى تبين الدور الذي تلعبه كل من المدخلات الأولية والاجتماعية، فإننا الآن نتحول باهتمامنا إلى نوع ثالث وأكثر خطورة من المدخلات المثيرة لحركة النظم السلوكية تلك هي المدخلات التنظيمية .

وهدفنا أن نتعرف على حقيقة هذه المدخلات التنظيمية وندرس كيفيـــة وصولها إلى نظام السلوك التنظيمي والمدلولات الأساسية لها وطبيعة الوظـــائف التي تمارسها في إثارة حركة نظام السلوك التنظيمـــي . وجـــدير بالـــذكر أن المدخلات التنظيمية تصل إلى النظم السلوكية بدرجات متفاوتة بحسب مـــدى ارتباطها بتنظيم [15] معين ،مع العلم بأن أعضاء التنظيم العاملين به يكونـــون أكثر تعرضاً للمدخلات التنظيمية [أو بعض الأنواع منها] من أعضاء التنظيم المتعاملين معه، ويلاحظ أننا نميل إلى قبول المنطق الذي دعى إليه شستر برنارد باعتبار كل من يتصل بالتنظيم سواء عاملاً به أو متعاملاً معه كأنه عضو مـــن أعضائه [16] .

---

(15) نحن نستخدم " التنظيم " كمرادف لتعـــبير " المنظمـــة " وهمـــا ترجمتـــان للفـــظ الإنجليـــزي Organization.

(16) Barnard, C., Op. Cit.

تمثل المدخلات التنظيمية كل أشكال وأنواع المعلومات الواردة إلى نظام السلوك التنظيمي والتي تصف وتوضح حقائق وخصائص التنظيم والأوضاع والظروف والعلاقات السائدة فيه . كما تحدد له الواجبات والمتطلبات التي يفرضها عليه انتماءه للتنظيم وأنواع الفرص والفوائد التي يمكنه الحصول عليها في مقابل الوفاء بتلك الواجبات والمتطلبات . وتعكس المدخلات التنظيمية طبيعة المناخ السائد في المنظمة ومدى ما يوفره من فرص للتفاعل والعمل من أجل إشباع رغبات أعضائه وتحقيق أهدافهم، وما يفرضه عليهم من قيود والتزامات. وبتلك الأوصاف فإن المدخلات التنظيمية تشابه إلى حد بعيد المدخلات الاجتماعية في كونها تصف وتوضح للنظام السلوكي حقيقة الأوضاع التي يعيش فيها والتي يجب أن يأخذها في اعتباره حين يقرر نوعاً ما من الأفعال أو التصرفات .

وثمة حقيقة هامة عن المدخلات التنظيمية، أنها تمثل نتاج التفاعل بين جميع خصائص وصفات التنظيم ومن بينها آثار السلوك الإنساني لأعضائه في فترات سابقة،أي أن المدخلات التنظيمية وهي من عوامل إثارة السلوك الإنساني هي في الوقت ذاته نتاج نسبي أو جزئي لهذا السلوك .

وحقيقة ثانية، أن المدخلات التنظيمية تعكس آثار المدخلات الأولية والاجتماعية على السلوك التنظيمي لفئات معينة من أعضاء المنظمة هم أفراد الإدارة العليا وشاغلي المناصب القيادية فيها .

وأخيراً ، فالمدخلات التنظيمية شأنها شأن أنواع المدخلات الأخرى قابلة للتجدد والتغيير بفعل تأثير عوامل ذاتية نابعة من داخل التنظيم [وهي في

الغالب تصرفات الأعضاء الفعلية] وأخرى خارجية . ونحـــن حـــين نتعـــرض بالتحليل لنظم السلوك التنظيمي لابد وأن نقر بالحقيقة الأساســـية وهـــي أن المدخلات التنظيمية تحتل المرتبة الأولى في الأهمية بين المدخلات السلوكية جميعاً من حيث قدرتها على التأثير في تلك النظم . وتنبع هذه الأهمية من حقيقـــة أن الإنسان [نظام السلوك التنظيمي] يمضي الجانب الأكبر من حياته منتميـــاً إلى تنظيم أو تنظيمات معينة، وأن هذه التنظيمات تمثل المناخ الاجتماعي المباشـــر الذي يعمل فيه ، وبالتالي حيث يعتمد الإنسان على تلك المنظمات اعتمـــاداً جوهرياً في الحصول على ما يشبع رغباته ويحقق أهدافه المختلفة فإنه يكـــون على استعداد للاستجابة إلى ما تطلب إليه تلك المنظمات أن يلتزم به .

ولقد كانت المدخلات التنظيمية محلاً لدراسات طويلة وموضوعاً للجدل الشديد، بين الكتاب والمفكرين في العلوم الإدارية. وقد انقسم الرأي أساساً إلى فرق عدة:

الفريق الأول: يرى أن المدخلات التنظيمية التي تصف الظروف والأوضـــاع المادية في المنظمة هي أكثرها تأثيراً في سلوك الأفراد خاصة أهم مظهر للسلوك وهو الإنتاجية (17) .

الفريـق الثـاني: اتجه إلى التركيز على أهمية المدخلات التنظيمية التي تصـــف أوضاع تقسيم العمل وتوزيع السلطات والمسئوليات وأسس ضبط وتوجيه العلاقات الوظيفية في المنظمة (18) .

---

(17) يمثل هذا الفريق آراء حركة الإدارة العلمية التي كان يتزعمها فريدريك تايلور ، راجع في ذلك:
Taylor, F. W., the Principles of Scientific Management N.Y.: 1911.

(18) يمثل هذا الفريق آراء حركة التقسيم الإداري ومبادئ التنظيم وعلى رأسهم جوليك ، راجع :
Gulick, L. and Urwick, L. [eds.] Papers on the Science of Administration N.Y. 1937.

الفريق الثالث : اتجه إلى إبراز أهمية المدخلات التنظيمية التي تصف العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم وأسس توجيه وضبط تلك العلاقات وذلك باعتبار أن هذه الجوانب الإنسانية في المنظمة هي أكثر عوامل المنظمة تأثيراً في سلوك أعضائها(19).

وليس من شك في أن كل هذه الأفكار كان لها ما يبررها إذ تعكس حقيقة بعض عوامل التأثير في النظم السلوكية في التنظيم، ولكن ما يعنينا بالدرجة الأولى هو التعرف على مصادر المدخلات التنظيمية ومدلولاتها في ضوء طبيعة العلاقة بين التنظيم وأعضائه.

طبيعة العلاقة بين التنظيم وأعضائه

يعمل نظام السلوك التنظيمي بالتنظيم أو يتعامل معه من أجل البحث عن أفضل الفرص التي تمكنه من إشباع حاجاته المختلفة وتحقيق أهدافه المتجددة والمتعددة . فالتنظيم يوفر للإنسان مكاناً يستثمر فيه طاقاته وقدراته ويستغل خبراته ومهاراته في سبيل الحصول على دخل مادي ومميزات معنوية يعتبرها ضرورية ولازمة لحياته المادية ونموه الاجتماعي . كذلك فإن المتعامل مع التنظيم يجد فيه ما يبحث عنه من سلع أو خدمات يستفيد منها في إشباع رغباته لقاء تكلفة معينة يقتضيها منه بشكل مباشر أو غير مباشر ولكنها في جميع الأحوال تقل عن التكلفة التي كان يتعين عليه تحملها لو حاول أن يحقق هذا الإشباع بجهوده الذاتية فقط . من أجل ذلك نجد أن الفرد [نظام السلوك التنظيمي] يحاول أن يفرض سيطرته على التنظيم وأن يخضعه لمطالبه بحيث

(19) يمثل هذا الفريق آراء حركة العلاقات الإنسانية كما أوضحناها في الجزء الأول من هذا الكتاب.

تتشكل أوضاعه وأساليب عمله بطريقة تيسر له تحقيق أهدافه بأعلى درجة ممكنة ، وهذا الجانب من العلاقة هو ما يطلق عليه صبغ المنظمة بالطابع الفردي Individualizing . من ناحية أخرى يستخدم التنظيم الفرد أو يقبل على التعامل معه كي يحصل منه على الطاقات التي يمكنه تسخيرها لتحقيق ماقام من أجله من أهداف أو لكي يجد فيه مستهلكاً لما يمكن له إنتاجه من سلع أو خدمات . ومن ثم يرغب التنظيم في فرض نفوذه وبسط سيطرته على النظم السلوكية العاملة فيه أو المتعاملة معه لتأمين حصوله على تعاونهم الكامل من أجل تحقيق أهدافه،وذلك ما يطلق عليه تطوير الفرد اجتماعياً Socialization وإخضاعه لمطالب التنظيم باستخدام وسائل وأساليب مختلفة من الترغيب أو التهديد .

من ذلك يتبين لنا أنه يوجد في الأساس تناقض أصيل بين مطالب نظام السلوك التنظيمي وأهدافه من ناحية. وبين مطالب وأهداف التنظيم من ناحية أخرى . وقد أوضح أرجيرس[20] أن التناقض بين متطلبات التنظيم الرسمي وبين خصائص واحتياجات الشخصية الإنسانية يتضح من ملاحظة المبادئ التي يسير عليها التنظيم الرسمي والتي ينتج عنها :

- يتوفر للإنسان حد أدنى من السيطرة على جو العمل وظروفه ، ومن ثم فهو لا يملك من أمر نفسه شيئاً فكل شيء محدد ومنظم مسبقاً .
- إن الإنسان يجب أن يتبع ما يصدر إليه من أوامر وتعليمات دون مناقشة أو اعتراض .
- يميل التنظيم إلى استغلال قدر محدود من طاقات الإنسان وقدراته فقط تاركاً باقي الطاقات معطلة مما يهددها بالضعف والانهيار .

(20) Argyris, C., Op.Cit.

تلك الظروف التي يفرضها التنظيم الرسمي على النظم السلوكية به تتعارض مع مطالب واحتياجات تلك النظم والتي تتمثل في الأساس فيما يلي :

- يميل الإنسان بصفة عامة إلى تحقيق ذاته وتأكيد استقلاله عن الآخرين .
- يتجه الإنسان إلى فرض إرادته وسيطرته على الظروف المحيطة به ليؤمن تحقيق أهدافه وإشباع رغباته .
- يميل الإنسان إلى استثمار طاقاته وقدراته كلها بما يمكنه من الوصول إلى أهدافه وإشباع حاجاته جميعها وإبراز تفوقه عن الآخرين .

من هذا العرض تتضح حقيقة التناقض بين نظام السلوك التنظيمي وبين التنظيم، وبالتالي تنعكس حالات التناقض هذه على العلاقة بين الطرفين والتي تمر عادة بالمراحل التالية :

<u>المرحلة الأولى</u> : الاستكشاف والتعرف

وتكون هذه المرحلة في بداية انتماء نظام السلوك التنظيمي للتنظيم أو في ظروف تعامله معه للمرة الأولى وينشغل خلالها باستكشاف طبيعة التنظيم ومايتوفر فيه من فرص حقيقية وما يرتبط بتلك الفرص من قيود والتزامات،كما يحاول التعرف على حقيقة الأوضاع والعلاقات والقوى المتصارعة في التنظيم حتى يحدد لنفسه الطريق الذي سيسلكه في علاقته مع تلك القوى. وخلال هذه الفترة الأولى تزداد كثافة المدخلات التنظيمية الواردة إلى نظام السلوك التنظيمي لسببين :

<u>الأول</u> : أن المنظمة توجه إلى العضو الجديد تدفقاً مخططاً من المعلومات المعدة إعداداً خاصاً لكي تنقل إليه صورة معينة تريد تأكيدها لديه وحتى

تقطع السبيل أمام مصادر المعلومات غير الرسمية كالزملاء والأصدقاء وغيرهم .

الثاني : أن نظام السلوك التنظيمي ذاته يسعى للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن التنظيم وظروفه، ومن ثم فهو يعرض نفسه للمزيد من المدخلات التنظيمية حتى ولو لم تكن موجهة إليه .

وأثناء هذه المرحلة الأولى يتمكن التنظيم عادة من الحصول على درجة مبدئية من خضوع نظام السلوك التنظيمي واستجابته لما يطلب إليه من أوامر وتعليمات، وبالتالي فإن المشكلة السلوكية [أي التناقض بين الفرد والتنظيم] لا تتبدى بوضوح . ونلاحظ أيضا أن المدخلات التنظيمية الموجهة إلى نظام السلوك التنظيمي تتمثل أساساً في معلومات توضيحية وتعريفية تستهدف إحداث نوع من التأقلم لديه، بينما لا يجد هذا الأخير غضاضة في الاستجابة نظراً لضعف موقفه النسبي لاعتباره وافد جديد لم يتعرف بعد على حقيقة الأمور ولم يتمكن من تكوين تحالفات تسنده وتشد أزره في علاقاته مع التنظيم. ومن ناحية أخرى فإن الاستجابة تكون أيسر في تلك المرحلة بسبب تواضع المطالب والقيود الواجب على نظام السلوك التنظيمي الامتثال لها .

المرحلة الثانية : الإخضاع النسبي

يزداد ضغط التنظيم في هذه المرحلة في طلب الخضوع والولاء من جانب النظم السلوكية العاملة بها أو المتعاملة معها. وتتخذ المدخلات التنظيمية شكلاً أكثر وضوحاً من حيث طبيعتها الآمرة، فتصل إلى نظام السلوك التنظيمي تعليمات وتوجيهات محددة تحدد بوضوح قاطع أنماط السلوك الواجب عليه الالتزام بها، مثال ذلك أن الفرد يلتزم بواجبات ومسئوليات محددة في وصف

وظيفته، كما يتعين عليه العمل بأساليب مكررة وبكميات تخضع لحساب دقيق من جانب التنظيم في صورة معدلات للأداء Standards .

وحيث ينشغل نظام السلوك التنظيمي في هذه المرحلة الثانيـة بتـدعيم مركزه وتقوية علاقته داخل التنظيم، فإنه يتبع استراتيجية الخضوع للمتطلبات والتعليمات ويحاول تجنب المشكلات والمنازعات ويتزايد ضغط التنظيم طلبـاً للمزيد من الخضوع والولاء، ويجد نظام السلوك التنظيمي نفسـه مضـطراً للاستجابة حيث تتوقف المزايا والفرص التي يمكنه الحصول عليها على مـدى تعاونه والتزامه بما يطالبه به التنظيم.

وتصل درجة الإخضاع النسبي إلى قمتها حين يـرتبط نظـام السـلوك التنظيمي بالتنظيم تماماً وينفصل عن بدائل العمل بالتنظيمـات الأخـرى، إذ يكون في موقف لا يسمح له إلا باستقبال ما يرد مـن مـدخلات تنظيميـة والاستجابة لها من خلال تشكيل سلوكه وتصـرفاته بمـا يرضـي التنظـيم ومتطلباته.

وتتمثل في هذه المرحلة كل أشكال العمل التنظيمي الهـادف إلى تطويـع نظام السلوك التنظيمي وصبغه بالصبغة التنظيمية الأمر الذي يماثل ما ذهـب إليه المفكرون الأوائل في الإدارة حين كانوا يتحدثون عن "العامل المثالي " أو" الرجل الرشيد " أو" البيروقراطي "[21].

المرحلة الثالثة : الصـراع

يصل الفرد في هذه المرحلة إلى درجة من النمو الفكري والنضج الوظيفي تجعله يشعر بقسوة الضغوط والقيود التنظيمية . كذلك يزداد إحساسه بقيمة

(21) راجع في هذا كتابات فريدريك تايلور أو ماكس ويبر على سبيل المثال .

خبراته ومهاراته وأهمية مساهمته في إنجاح التنظيم، ومــن ثم يتعــالى شــعوره بضرورة أن يحصل على درجة كافية من الحريــة في العمــل والاســتقلال في الرأي، وضرورة أن يشارك في صياغة سياسات التنظيم وأهدافه والإســهام في اتخاذ القرارات . من جانب آخر، فإن علاقات نظام السلوك التنظيمي بغــيره من النظم السلوكية داخل التنظيم تقوى وتتدعم في هذه المرحلــة، وتتكــون تحالفات وتجمعات من بين هذه النظم تمثل ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي هدفه مواجهة ضغوط التنظيم وسيطرته . كذلك فإن الخبرة المكتسبة لدى الأفــراد تجعل فرص العمل البديلة بتنظيمات أخرى منافسة أكثر وضوحاً وأقرب منالاً، بل إن بعض هذه التنظيمات المنافسة قد تعمد إلى إغراء بعض هؤلاء الأفــراد لترك أعمالهم والانضمام إليها .

لكل الاعتبارات السابقة، فإن الأفراد يعمــدون إلى مناقضــة ومقاومــة محاولات السيطرة التنظيمية، ويجهرون برغباتهم في الاستقلال والتخلص مــن القيود. ويكون التعبير عن هذا الرفض في أول الأمر مستتراً ثم يظهر في العلن. وفي نفس الوقت نجد التنظيم يتشبث بسيطرته وحقوقه Prerogatives ويلجأ إلى تشديد قبضته على الأوضاع الإدارية ويتجلى هذا في تدفق من المدخلات التنظيمية الآمرة المهددة . وهنا ينشأ الصراع بين الطرفين الذي تشتد حدتــه أو تخفت بحسب دقة مواقف كل من الطرفين ومدى الإحساس بالقوة النسبية في هذا الصراع. ويظل الحال على هذا المنوال إلى أن يحدث أحد أمور ثلاثة :

1. أن يكتشف التنظيم قيمة وأهمية مساهمات هؤلاء الأفراد وصعوبة إحــلال غيرهم محلهم حال تركهم للعمل [أو التعامل]، وفي هــذه الحالــة يميــل التنظيم إلى التنازل عن موقفه المتشدد ويبدأ في تعديل مطالبه من الأفــراد

ويتم ذلك في صورة مدخلات تنظيمية جديدة تعكس موقف التنظيم المعتدل وما يسمح به للأفراد من فرص أكثر اتساعاً وتنوعاً .

2. أن يكتشف الأفراد ضعف موقفهم النسبي وخطورة الاستمرار في الصراع حيث يمتلك التنظيم في المدى الطويل من الإمكانيات والقدرات ما يجعله أقدر على مواصلة الصراع إلى نهايته،كذلك قد يكتشف الأفراد عدم تماسك التنظيم غير الرسمي وتفكك قيادته (22) وفي هذه الحالات يتجه الأفراد إلى إنهاء الصراع وقبول مطالب التنظيم.
3. أن تتعادل القوى النسبية للطرفين بحيث يدرك كل منهما عدم جدوى الاستمرار في الصراع نظراً لعدم قدرة أي منهما على تحقيق نجاح ساحق فيه،ولذلك يعمد الطرفان إلى قبول موقف وسط Compromise من خلال أشكال المساومات المختلفة .

المرحلة الرابعة: التعاون الإيجابي

تتحقق المرحلة الأخيرة في تطور العلاقات بين نظام السلوك التنظيمي والتنظيم حين يصل الطرفان إلى درجة من الوعي بأهمية كل منهما للآخر وبضرورة التعاون من أجل أهدافهما المشتركة، ومن ثم تنتقل العلاقات بينهما إلى حالة من التفاهم والالتقاء عند مواقف وسط . وتتمثل المدخلات التنظيمية في هذه المرحلة المتطورة في تدفق من المعلومات تتخذ شكل تساؤلات وطلب للمشاركة في حل مشكلات التنظيم والمساهمة في وضع السياسات والأهداف.

---

(22) قد يحدث هذا نتيجة جهود المنظمة التي تسعى إلى إحداث خلخلة من الداخل بين صفوف الأفراد بمحاولة استقطاب بعض قياداتهم وتحويلهم بمغريات مختلفة إلى تأييد المنظمة .

مدلول المدخلات التنظيمية

تتصف المدخلات التنظيمية بالصفة العامة للمدخلات جميعاً باعتبارها معلومات توضح للنظام السلوكي طبيعة الأوضاع والظروف السائدة في المناخ المحيط أو بعض قطاعاته، ومن ثم فالمدخلات التنظيمية تدل نظام السلوك التنظيمي على أمرين هامين يمثلان أخطر ما في التنظيم من أبعاد ذات تأثير عليه وهما :

- الفرص المتاحة أو المحتملة في التنظيم والتي يتعين على نظام السلوك التنظيمي أن يسعى لاستثمارها أو الاستفادة منها .
- القيود أو العقبات أو المخاطر بشكل عام التي تعترض حركة نظام السلوك التنظيمي أو يحتمل أن تعترضها والتي يجب عليه الالتزام بها [القيود] أو تجنبها [المخاطر].

وفي ضوء هذا التحليل للمدخلات التنظيمية قد يكون من المفيد أن نستعرض بعضاً منها وذلك في صورة مجموعات أساسية :

- هناك مدخلات تنظيمية تصل إلى نظام السلوك التنظيمي للتعريف بالأهداف العامة للتنظيم وسياساته وبرامجه الرئيسية والتركيب العام للهيكل التنظيمي وطبيعة علاقات السلطة والمسئولية بها .
- وثمة مدخلات أخرى تشرح تاريخ التنظيم وتطوره والمراحل التي مر بها ، والإنجازات التي حققها والعقبات التي تمكن من التغلب عليها في مراحل نموه المختلفة، ومثال لهذه المدخلات التقرير السنوي الذي تعده كثير من التنظيمات متضمناً معلومات شاملة لكافة أوجه نشاطها خلال العام .

- كذلك تحدد مدخلات تنظيمية أخرى طبيعة الواجبات والمسئوليات التي ترتبط بوظيفة معينة وأساليب الأداء المفضلة والإمكانيات التي يستطيع الفرد الاعتماد عليها في ممارسته لتلك الواجبات والمسئوليات .
- وتعرض مدخلات تنظيمية أخرى تفصيلات للنظم والقواعد والقرارات الحاكمة للعمل والواجب على الأفراد الالتزام بها في تأدية أعمالهم، مثال ذلك اللوائح والقرارات والتوجيهات المنظمة للعمل.
- ومن المدخلات التنظيمية ما يعكس أسس السلوك الاجتماعي المستهدف بين أفراد التنظيم وطبيعة العلاقات بينهم طبقا للتدرج في السلطة ومواقف الرئاسة. وكذلك فإن هذه المجموعة من المدخلات التنظيمية تنقل للنظام السلوكي المعلومات عن معايير الحكم على السلوك وأسس تطبيقها من خلال التعريف بمواقف التنظيم بالنسبة للسلوك الفعلي الصادر عن أفراده.
- كذلك يستقبل نظام السلوك التنظيمي معلومات عن فرص التقدم في التنظيم وأنماط السلوك المساعدة على استثمارها، ومثال ذلك الوظائف الشاغرة وشروط شغلها، المكافآت والمنح الممكن الحصول عليها، والبعثات وبرامج التدريب التي يحق للنظام السلوكي الاستفادة منها .
- وأخيراً يتلقى نظام السلوك التنظيمي معلومات تنظيمية تبين تقدير التنظيم لسلوكه الفعلي وما يترتب على هذا التقدير من مكافآت أو عقاب. وتتبلور هذه المجموعة من المدخلات التنظيمية في شكل نتائج الدورات التدريبية، ونتائج التقارير الدورية لقياس الكفاءة وكذلك ملاحظات الرؤساء والمسئولين القياديين .

وبصفة عامة ، فإن المدخلات التنظيمية تمثل تدفقاً منتظما من المعلومات تهدف إلى إحداث تعديل في أنماط سلوك أعضاء التنظيم بحيث تتقارب أو تتماثل مع النمط السلوكي المستهدف [أي النمط الأمثل من وجهة نظر المنظمة]، وبالتالي فإن المدخلات التنظيمية هي وسيلة التنظيم إلى علاج المشكلة السلوكية التي تواجهه حين تتباعد أنماط السلوك الفعلية لأعضائه عن النمط السلوكي الأمثل، والمنطق الأساسي الذي ترتكز عليه المدخلات التنظيمية عادة هو مزيج من الوعد بالمكافأة أو التهديد بالعقاب [23] .

مصادر المدخلات التنظيمية

يمكن حصر مصادر المدخلات التنظيمية فيما يلي:

- الوثائق والمستندات والنشرات الرسمية للتنظيم إذ تحتوي عادة على كثير من المعلومات التي تنطوي تحت نوع أو آخر من المدخلات التنظيمية. من ذلك مثلاً " ميثاق التنظيم "The Organization Chart أو أي وثيقة مماثلة مثل" النظام الأساسي "أو" اللائحة الأساسية" وما إلى ذلك .
- كذلك هناك القرارات والتعليمات والمنشورات الإدارية المعلنة، والسياسات والبرامج والخطط المنشورة، كما يدخل في هذه الفئة أوصاف الوظائف Job Descriptions ومجموعات "دليل التنظيم" Organization Manual و "دليل الإجراءات " Procedures Manual وغيرها من النشرات والكتيبات التوضيحية التي تشرح طرق وأساليب العمل .

(23 McGregor, D., Op.Cit>

- وثمة مصدر رئيسي آخر للمدخلات التنظيمية هو التعليمات والأوامر والتوجيهات الشفوية التي تصدر من الرؤساء والمشرفين إلى مرؤوسيهم لتوجيههم إلى أنماط السلوك المناسبة أو لتصحيح ما قد يبدر منهم من أخطاء .

ومن الممكن تصنيف المصادر السابقة باعتبارهما مصادر رسمية Formal تتضح فيها صفة السلطة الإدارية وتراعي علاقات التدرج الوظيفي والمستويات الرئاسية، ومن ناحية أخرى يمكن إضافة مصدر آخر يتسم بعدم الرسمية Informal يصدر المدخلات إلى أعضاء التنظيم من خلال العلاقات والتفاعلات غير الرسمية بين بعضهم البعض من جانب، وبينهم وبين رؤساءهم من جانب آخر .

أشكال المدخلات التنظيمية

يحاول التنظيم تعديل سلوك أعضائه والسيطرة على اتجاهاتهم من خلال توجيه تدفق مخطط ومنتظم من المعلومات عن الأمور التنظيمية المختلفة تعكس أهدافه وسياساته. وتتخذ تلك المعلومات [المدخلات التنظيمية] أشكالاً متنوعة يخدم كل منها غرض معين، ومن ثم يستثير في النظم السلوكية أنشطة محددة تؤدي في النهاية إلى استجابات من نوع خاص . وسوف نعالج في هذا الجزء أهم أشكال المدخلات التنظيمية بتقديم عرض تعريفي لكل نوع ثم تحليل مركز للآثار السلوكية المستهدفة منه (24).

---

(24) إن المعالجة التفصيلية لتلك المدخلات التنظيمية من وجهة النظر الإدارية تخرج عن نطاق اهتمام هذا الكتاب . ويستطيع القارئ أن يرجع إلى الكتب المتخصصة في إدارة الأعمال . راجع على سبيل المثال د. علي السلمي ـــ الإدارة العلمية ، دار المعارف بمصر ـــ القاهرة 1970 .

فلسفـــــة الإدارة

نقصد بفلسفة الإدارة وجهات نظرها بالنســـبة لجوانـــب وأبعـــاد التنظـــيم وأعضاءه وطبيعة العلاقات التي تربطه بهم، كذلك طبيعة علاقاته بالمناخ المحيط.

ومن أهم ما تحتويه الفلسفات الإدارية عادة ما يلي :

- مفهوم الإدارة عن الأهداف الرئيسية للمنظمة .
- مفهوم الإدارة عن مدى التزامها بالقواعد والنظم الـــتي يقرهـــا المجتمـــع ويتخذها أساساً لتنظيم علاقات عناصره .
- مفهوم الإدارة لحقوقها وحرياتها في ممارسة أعمالها ومدى قبولها تحديد تلك الحقوق والحريات تحقيقاً لمصلحة عامة أو خضوعها لمطالب أعضاء المنظمة.
- مفهوم الإدارة لحقوق أعضاء المنظمة . وحرياتهم ومـــدى سماحهـــا لهـــم بالمشاركة في تقرير أمورها .

ونلاحظ أن هذه الفلسفات الإدارية تكون في العـــادة نتيجـــة لتفاعـــل الأهداف الشخصية لرجال الإدارة العليـــا وخـــبراتهم وخلفيـــاتهم العلميـــة والعملية، وكذلك نتيجة الضغوط الاجتماعية والسياسية والاقتصادية الموجهة إليهم . وبصفة عامة نلحظ اختلاف الفلسفات الإدارية الســـائدة في المجتمـــع بحسب الاختلاف بين رجال الإدارة العليا ، كما نشهد تبايناً واضحاً بين أنماط الفلسفات الإدارية في المجتمعات المختلفة تبعاً لطبيعـــة الـــنظم الاقتصـــادية والسياسية بها .

وقد تكون الفلسفة الإدارية واضحة ومعلنة ومعروفة ، كما قد تكون غير محددة المعاني وغير معلنة . ولكن في جميع الأحوال ، فإن عناصر تلك الفلسفة تنعكس وتترجم في صورة قرارات إدارية وتصرفات وأنماط سلوكية تصدر عن

جماعات المديرين الذين يؤمنون بها . ومـن هنـا تتوجـه تلـك القـرارات والتصرفات إلى أعضاء المنظمة لتمثل واحداً من أهم أنواع المدخلات التنظيمية التي تستهدف التأثير على سلوكهم وتوجيه تصرفاتهم بمـا يتوافـق وتلـك الفلسفة .

أهداف المنظمـــة

تقوم كل منظمة من أجل تحقيق بعض الأهداف الاقتصادية ، أو السياسية، أو الثقافية بحسب طبيعة المنظمة . وتعتبر الأهداف التنظيمية من أهم المعلومات التي يستقبلها أعضاء المنظمة حيث تسهم إلى حد واضح في تشكيل استجاباتهم وتحديد أنماط سلوكهم . والقضية الأساسية هنا هي في أسلوب أو كيفية إقناع هؤلاء الأعضاء بتوافق وتكامل الأهداف التنظيمية مع أهدافهم الشخصية .

إن الأهداف الشخصية تمثل المعايير التي يستند عليها أعضاء المنظمـة في اختيار أنماط سلوكهم وأساليبهم في العمل والأداء . وكلما كانت الأهـداف واضحة ومحددة، كلما كان احتمال تأثيرهـا أكـبر في توجيـه السـلوك في الاتجاهات السليمة.

السياسات الإدارية

إن السياسات الإدارية هي مجموعـة القواعـد والمعـايير والتوجيهـات والتعليمات التي تصدرها المنظمة لإرشاد أعضاءها في ممارسة واجبات أعمالهم وفي اتخاذ القرارات المرتبطة بها . ومن ذلك يتضح حقيقة السياسات باعتبارها من أكثر أشكال المدخلات التنظيمية شيوعاً وانتشاراً حيث تحمـل لأعضـاء المنظمة معلومات على جانب كبير من الأهمية تسـهم في تشـكيل وتوجيـه

سلوكهم في اتجاهات محددة تتوافق وأهداف المنظمة . وتتركز أهمية السياسات الإدارية في كونها تصدر عن الإدارة العليا للمنظمة وتوجه إلى أعضاء مختصين بأعمال معينة وهي تتصف بصفة الإلزام فليس هناك اختيار لعضو المنظمة طالما كانت هناك سياسة واضحة ومعلنة .

ومن ناحية أخرى ، فإن أهمية السياسات كمحدد للسلوك التنظيمي تتأكد بسبب انتشارها على مختلف المستويات التنظيمية ، وشمولها لمجالات العمل المختلفة بالمنظمة .

وتنقسم السياسات إلى نوعين أساسين ، السياسات الرئيسية ، وهي ترشد أعضاء المنظمة إلى أسلم القرارات في موضوعات ومشكلات هامة للمنظمة كلها، والسياسات الإجرائية ، وهي ترشدهم إلى إجراءات وخطوات أداء عمليات معينة . ويجدر بنا أن نلاحظ ما ينتج عن التطبيق الحازم للسياسات الإدارية من نمطية Standardization في سلوك أعضاء المنظمة حين يواجهون مواقف متشابهة نظراً لاستنادهم إلى قواعد ومعايير موحدة [25].

الخطط والبرامج

وهي نوع آخر من المدخلات التنظيمية يحمل لأعضاء المنظمة معلومات عن الأعمال والإنجازات المطلوب تحقيقها وكيفية الأداء وتوقيت الإنجاز .

وتلعب الخطط والبرامج دوراً هاماً في توجيه سلوك النظم السلوكية بالمنظمات حيث تحدد لهم ما يلي :

---

(25) لمزيد من التفاصيل عن السياسات الإدارية ، راجع : د. علي السلمي ، د. ل.فرت، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية ، القاهرة ، دار المعارف ، 1973 .

- الأهداف المحددة الواجب تحقيقها .
- الأنشطة والواجبات اللازمة لتحقيق الأهداف .
- المواعيد الدقيقة لبدء العمل وانتهائه .
- التكاليف المقدرة للعمل وحدود التجاوز فيها .
- مستويات الجودة الواجب الالتزام بها في العمل .
- التتابع المنطقي في العمليات والأنشطة .

وتحدد الخطة عادة الاختصاصات والمسئوليات الموكولة إلى كل من أعضاء المنظمة وما يتمتع به من صلاحيات في سبيل أداء واجباته ، وبالتالي فإن الخطة أو البرنامج تمثل إطاراً عاماً للسلوك التنظيمي لا يجب أن يحيد عنه أحد إلا في حدود مقررة . كذلك تحظى الخطط والبرامج بقوة تأثير عالية نسبياً على السلوك التنظيمي [26] نظراً لما يصاحب النجاح في تحقيقها عادة من حوافز تتخذ شكل مكافآت مادية وتقديرات معنوية لها أهميتها لدى الأفراد . وكذلك فإن الفشل في تحقيق ما تنص عليه الخطط والبرامج يترتب عليه توقيع عقوبات على أعضاء المنظمة المتخلفين أو حرمانهم من المكافآت وفرص التقدم بشكل عام .

وبصفة عامة فإن التجاء المنظمة إلى استخدام الخطط والبرامج يحقق لها قدرة أعلى في السيطرة على سلوك أعضاءها لم تكن تتاح لها إذا تركت لكل عضو بها حرية اختيار الأعمال والأنشطة التي يمارسها .

---

(26) نقصد بتعبير | السلوك التنظيمي | Organizational Behavior سلوك الأفراد أعضاء المنظمة في ممارستهم لواجباتهم الوظيفية .

هيكل التنظيم

وهو الإطار العام الذي ينسق ويرتب العلاقات بين عناصر المنظمة من أعمال وأفراد . فالهيكل تعبير عن توزيع المهام والاختصاصات بين أجزاء المنظمة والعاملين من ناحية ، وتعبير عن خطوط الاتصالات واتجاهات العلاقات بين تلك الأجزاء من ناحية أخرى .

وبالنسبة لعضو المنظمة ، فإنه يحصل من هيكل التنظيم على معلومات هامة تتعلق بالأمور التالية :

1. الأعمال أو الأنشطة التي يختص بها كل جزء من أجزاء المنظمة .
2. المستويات الإدارية المعنية بتنفيذ كل نوع من الأعمال .
3. السلطات والمسئوليات وتوزيعها بين أجزاء المنظمة والمستويات الإدارية بها .
4. مراكز اتخاذ القرارات ومراكز إنتاج المعلومات وطبيعة العلاقات بينها.

وبصفة عامة ، فإن هيكل التنظيم يعكس لأعضاء المنظمة أنماط السلوك المستهدفة وأشكال العلاقات الإنسانية التي تفضل المنظمة أن تراها سائدة بين أعضاءها . وبالتالي فإن تلك المعلومات ، شأنها شأن باقي المدخلات التنظيمية، تعمل على تحريك واستثارة النظم السلوكية وتولد لديهم استجابات معينة سوف تختلف باختلاف درجة الدقة والصدق في المدخلات ، وبمدى تمسك المنظمة بحرفية هذا الهيكل وتصميمها على تطبيقه بشكل حقيقي [27] .

(27) لابد لنا من الإشارة إلى حقيقة هامة هي أن " هيكل التنظيم " لا يعدو أن يكون مجرد شكل مظهري في كثير من المنظمات بينما يتجه السلوك التنظيمي الفعلي اتجاهات مغايرة تحت تأثير مايسمى [بالتنظيم غير الرسمي] Informal Organization .

وصف الوظيفة :

يعتبر "وصف الوظيفة " من أكثر المدخلات التنظيمية اتصـــالاً بـــالأفراد بشكل مباشر فالوصف يشرح للفرد ما يلي عادة :

1. الواجبات التي يجب عليه القيام بها .
2. خطوات ومراحل أداء كل واجب .
3. الشروط التي يجب أن يلتزم بها في الأداء .
4. الأداء | كماً وكيفاً | الواجب تحقيقه .
5. القواعد والتعليمات الواجب الالتزام بها في العمل .
6. المسئوليات التي يتحملها الفرد في أدائه لوجباته .
7. الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد في عمله .

ويهدف وصف الوظيفة في الأساس إلى توجيه سلوك عضو المنظمة بطريقة تتناسب ومطالب العمل والشروط التي تحددها المنظمة للأداء الجيد . ويمثـــل وصف الوظيفة مصدراً هاماً للمعلومات التنظيمية يحصل عليه عضو المنظمـــة بطريقة رسمية منذ التحاقه بالعمل لأول مرة .

وفي جميع الأحوال السابقة فإن المدخلات التنظيمية تعبر عـــن المحـــاولات المخططة التي تعتمدها المنظمة من أجل توجيه سلوك أعضاءها والسيطرة على اتجاهات هذا السلوك حتى يتحقق لها إنجاز الأهداف التي قامت من أجلها .

وكما سبق القول ، فإن صدور المدخلات التنظيمية لا يعني حدوث التأثير المطلوب ، ولكن الأهم هو استقبال النظم السلوكية لتلك المـــدخلات [28]،

(28) سوف نعود في قسم تال من الكتاب إلى دراسة وتحليل بعض الأساليب التي يلجأ إليها أعضـــاء المنظمة لتفادي استقبال المدخلات التنظيمية أو تشويه معاني ما يتم استقباله فعلا منها وهذا مـــا يسمى بالإدراك الاختياري Selective Perception .

وحين يستقبل نظام السلوك التنظيمي هذه المدخلات فإنها تستثير حركة سلوكية قد يترتب عليها استجابات [أفعال وردود أفعال أو مشاعر] سواء في الاتجاهات المرغوبة من المنظمة أو في اتجاهات معاكسة .

أدوات توصيل المدخلات التنظيمية :

تعتمد المنظمة عادة على أساليب وأدوات مختلفة لنقل وتوصيل المعلومات الهادفة إلى التأثير في سلوك أعضاءها . وتتباين هذه الأساليب في الشكل ، كذلك فإنها تختلف من حيث إمكانياتها على الإسهام في إحداث التأثير المطلوب في النظم السلوكية .

وقد سبق أن ذكرنا التقسيم الشائع لأدوات توصيل المدخلات التنظيمية إلى شخصية وغير شخصية . وسوف نركز اهتمامنا فيما تبقى من هذا الفصل لدراسة أهم تلك الأدوات الشخصية وهي القيادة والاتصالات .

القيادة *Leadership* :

القيادة هي عملية تهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد والجماعات بالمنظمة وتوجيه استجاباتهم نحو تحقيق غايات تنظيمية معينة . وبذلك فالقيادة في حقيقة الأمر هي سلسلة مستمرة ومتدفقة من محاولات التأثير على أعضاء المنظمة . وتصل عملية القيادة إلى غايتها من خلال إبراز الفرص المتاحة للفرد لكي يتقدم وينمو ويحقق أهدافه أيضاً إذا هو تصرف واستجاب بالطريقة التي تتوافق وأهداف المنظمة . كذلك فإن عملية القيادة تحقق تأثيرها من خلال توضيح المخاطر أو المشكلات التي يتعرض لها الفرد [نظام السلوك التنظيمي] إذا انحرف عن النمط السلوكي الأمثل الذي ترتضيه المنظمة .

وتتضمن عملية القيادة المحاولات التالية :

1. تعريف أعضاء المنظمة بأهدافها ومبررات قيامها .
2. توضيح دور كل عضو في العمل من أجل تحقيق هذه الأهداف .
3. إقناع الأعضاء جميعاً بوحدة أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة والعمل على إزالة ما قد يوجد من تناقض بينها .
4. تنمية التعاون بين الأعضاء وخلق روح العمل الجماعي بينهم .

وبصفة عامة فإن عملية القيادة هي محاولة التأثير على أعضاء المنظمة لكي يقبلوا أهدافها باعتبارها أهدافاً شخصية لهم ، وكذلك قبول فكرة المشاركة والتعاون فيما بينهم كسبيل لتحقيق أهدافهم المشتركة .

وقد كانت هناك نظريات تروج لفكرة مؤداها أن نجاح وفعالية القيادة إنما يتوقفان على صفات وخصائص القائد ذاته [29]، ولكننا نميل إلى النظر لموضوع القيادة على أنه تفاعل بين مجموعة من النظم السلوكية بعضها يصدر ويوجه معلومات | القائد | وبعضها يستقبل تلك المعلومات | عضو المنظمة|. ومن ثم فإن ناتج عملية القيادة إنما يتوقف على طبيعة واتجاه التفاعل بين مجموعة النظم السلوكية المشاركة فيها .

وحين نتدارس ما كان يذكر عن اختلاف أساليب القيادة وتفاوتهما بين القيادة الديمقراطية والقيادة المتسلطة فإننا نستطيع إدراك هذا التباين في الأساليب القيادية باعتبارها اختلافاً في طبيعة المعلومات التي يرسلها القائد إلى النظم السلوكية التابعة ، وفي الأهداف التي ترمي إليها تلك المعلومات . فالقائد الديمقراطي يوجه إلى النظم السلوكية التابعة له معلومات عن الأهداف

(29) د. علي السلمي ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، القاهرة ، دار المعارف ، 1970 .

والخطط والفرص التي تتيحها المشاركة في تحقيقها للفرد لكي يصل إلى أهدافه الشخصية وما يصبو إليه من تقدم . بينما نجد القائد المتسلط [الأوتـوقراطي] يصدر إلى تابعيه معلومات تتضمن توجيهات دقيقة محددة بشأن ما يجب عليهم عمله والالتزام به . وعلى حين يسعى القائد الديمقراطي من توجيه المعلومـات إلى النظم السلوكية التابعة له إلى استثارة أنواع من السلوك المعـاون الـذي يتمثل في المشاركة والإسهام بالرأي والتقدم بالأفكـار والمقترحـات واتخـاذ المبادرات في حل المشكلات ، فإنه من ناحية أخرى يكـون هـدف القائـد المتسلط من توجيه المعلومات الحصول على طاعة التابعين واسـتجاباتهم غـير المشروطة لكل ما يطلب من أداء .

الاتصـالات *Communication* :

ونقصد بعمليات الاتصالات ذلك التدفق المستمر للمعلومات من جانب المنظمة في اتجاه أعضاءها [30]. وبالتالي فالاتصالات هي السبيل الذي تلجأ إليه المنظمات لتوصيل المدخلات التنظيمية إلى النظم السلوكية بها . ونحن لا نعني بالاتصالات مجرد نقل المعلومات Transmition ولكن القصد هو بالدرجـة الأولى توصيل المعلومات إلى النظم السلوكية وإحداث التأثير المطلوب فيها .

وبذلك فإن كفاءة عمليات الاتصال تقاس بعاملين :

- كمية المعلومات المتدفقة في أرجاء المنظمة ومدى جودتها .
- درجة السهولة واليسر في تدفق المعلومات بلا معوقـات تنظيميـة أو مادية أو إنسانية .

وتنبع أهمية الاتصالات كوسيلة لنقل المدخلات التنظيمية من كونها عاملاً مؤثراً على الأنشطة والعمليات السلوكية للأفراد ، إذ تلعـب عمليـة نقـل

(30) لاشك أن عملية الاتصالات تتضمن أيضاً المعلومات الصادرة من النظم السلوكية إلى المنظمة .

وتوصيل المعلومات ذاتها دوراً هاماً في إحداث الاستثارة السلوكية وذلك بالإضافة إلى الإثارة الناشئة عن محتوى المعلومات ذاتها .

العلاقة بين المدخلات الاجتماعية والتنظيمية :

إن المنظمات عبارة عن مؤسسات اجتماعية بالدرجة الأولى وهي توجد وتمارس نشاطها في إطار المجتمع ومن أجل تحقيق أهدافه التي يرتضيها ويسعى إليها أفراده وجماعاته . وبذلك نجد كثيراً من جوانب الحياة الاجتماعية يقوم على تنظيمها وإدارتها منظمات متخصصة ، فالمدارس منظمات تعنى بالجانب التعليمي والتربوي في الحياة الاجتماعية ويدعم دورها في هذا المجال المعاهد والجامعات وغيرها من مراكز العلم ، والجمعيات الثقافية والاجتماعية المختلفة منظمات تختص بنشر الثقافة والفن ودعم أواصر المجتمع وتنمية علاقات اجتماعية إيجابية .

ونتيجة لهذا الانتشار للمنظمات في المجتمع المعاصر نجد تداخلاً وتشابكاً في تأثير هذه المنظمات على السلوك الإنساني مع أنواع المؤثرات الاجتماعية البحتة. فالمعلومات الاجتماعية يستقبلها الأفراد ثم ينقلونها معهم إلى داخل المنظمات التي يعملون بها أو يتعاملون معها . وبالتالي تنعكس المؤثرات الاجتماعية على أشكال المدخلات التنظيمية التي تستهدف السيطرة على سلوك الأفراد والجماعات بالمنظمات المختلفة .

ولعلنا نستطيع إبراز هذه العلاقة بين المدخلات الاجتماعية والتنظيمية إذا تمثلنا حالة المدير أو القائد الإداري ، فهو مصدر هام من مصادر المدخلات التنظيمية إذ يتخذ القرارات ويصدر التوجيهات والتعليمات التي تستهدف توجيه سلوك المرؤوسين بما يتناسب مع أهداف المنظمة . ولكنه في نفس الوقت عضو في المجتمع يأتي إلى عمله بالمنظمة وهو محمل بكل آثار البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها ، ومن ثم تختلط تلك المؤثرات الاجتماعية مع مفاهيمه الإدارية

والتنظيمية وتكون النتيجة هي صدور مدخلات تنظيمية تحمل في مضـــامينها آثارا اجتماعية معينة . ومن ناحية أخرى فالفرد الذي يستقبل تلك المدخلات التنظيمية هو الآخر عضو في المجتمع يتأثر بما يوجه إليه من محاولات للتطويـــع الاجتماعي . ومن ثم فهو حين يستقبل المدخلات التنظيميـــة يكـــون تحـــت مؤثرات اجتماعية معينة يقبلها أو يرفضها . أي أن استجابات الفرد في المنظمة للمدخلات التنظيمية الواردة إليه ستكون في حدود ما يمليه عليه المجتمع .

نخلص مما سبق إلى أن المدخلات الاجتماعية تتـــداخل مـــع المـــدخلات التنظيمية حين تتعامل الأخيرة مع النظم السلوكية في المنظمـــات المعاصـــرة . ولذلك فإن فهم وإدراك تأثير المدخلات التنظيمية على الســـلوك الإنســـاني يتطلبان وعياً بطبيعة المؤثرات الاجتماعية المحيطة .

ومن ناحية أخرى ، فإن ما يصدر عن المنظمات من مـــدخلات تنظيميـــة يكون لها هي الأخرى تأثيرها على المجتمع وتلعـــب دوراً في إعـــادة تشـــكيل أوضاعه والعلاقة السائدة فيه . فالفرد في المنظمة يستقبل تدفقاً مستمراً مـــن المدخلات التنظيمية التي يستوعبها ويختزلها ويصبح جانباً كبيراً منـــها ضـــمن المفاهيم والمعتقدات التي تكون نظامه الفكري Cognitive System ومـــن ثم حين يعود هذا الإنسان إلى المجتمع ليتفاعل مع أفراده وجماعاته خارج المنظمة ، فإنه ينشر بينهم تلك المفاهيم والمعتقدات وبالتالي يصبغ التفكير الاجتمـــاعي والعلاقات الاجتماعية بروح المنظمة وأفكارها . ولعل أبرز الأمثلة على هـــذا الوضع هو التلميذ الصغير إذ يعود من مدرسته ليمارس في منزله وبين أخوتـــه وأعضاء أسرته نفس أنواع السلوك وينشر بينهم الأفكـــار والمفـــاهيم الـــتي ترسبت لديه من حياته بالمدرسة ومن استقباله للتعليمات والتوجيهـــات مـــن المدرسين والمشرفين وغيرهم من مصادر التوجيه والضبط التنظيمي بالمدرسة .

العقـــد النفســــــي

حين يلتحق الإنسان بأحد منظمات الأعمال فإن ثمة تعاقد غير معلن يتم بينهما – إضافة إلى عقد العمل المعتاد . وفي هذا العقد غير المعلـــــــن [أو الذي يمكن أن نصفه بأنه تعاقد ضمني] فإن المنظمة تحدد توقعاها من الفرد وأنواع المساهمات التي يجب عليه بذلها وتقديمها لكي يحقق تلك التوقعات . وكذلك يحدد التعاقد الضمني توقعات الفرد من المنظمة وأنواع الحوافز والعوائد التي ينتظرها لتحقق توقعاته .

وعلى عكس العقود القانونية التي يكون محل التعاقد وشروطه ثابتة طوال مدة العقد ، فإن العقد النفسي الضمني يتصف بطبيعة ديناميكية متغيرة ، وبعض عناصر العقد قد تكون غير متوافقة بين طرفيه .

ويمثل هذا العقد النفسي عنصراً هاماً في تحديد كفاءة الفرد في عمله، ومن ثم إنتاجيته ، كما يحدد تكلفة العمل بالنسبة لمنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها الإنتاجية .

إن أهمية مفهوم العقد النفسي تكمن في إبراز حقيقة التفاعل المستمر بين توقعات الفرد ومساهماته من ناحية ، وتوقعات المنظمة وماتقدمه للأفراد من ناحية أخرى . وبالتالي فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة هي سلسلة متصلة من محاولات التأثير المتبادل بينهما .

تناقض أهداف الفرد
مع أهداف المنظمة

يحدث في أحيان كثيرة أن تختلف الأهداف التي يسعى الفـــرد إلى تحقيقها عن تلك التي تحاول الإدارة في منظمة ما أن تصل إليها وعلـــى سبيل المثال :

[أ] الفرد في التنظيم المعاصر يحاول زيادة دخله الحقيقـــي ، بينمـــا تسعى الإدارة إلى تخفيض الإنفاق لسد عجز الموازنة ، فتكـــون النتيجة انخفاض في الدخل يخلق للفرد مشكلة .

[ب] الفرد في التنظيم المعاصر يحاول زيادة معرفته بمجريات الأمـــور ويتطلع إلى الحصول على معلومات تفسر له ما يجري حولـــه ، والإدارة تحجب جانباً هاماً من تلك المعلومات لأسباب لاتفصح عنها عادة .

[ج] الفرد في المنظمة يسعى إلى تحسين مستواه المادي والأدبي بالتطلع إلى ترقية تناسب كفاءته وإخلاصه في عملـــه ، والإدارة تقـــرر الترقيات والمكافآت على أساس معيار الأقدمية مراعاة للعـــرف أو التقليد الإداري السائد .

في هذه الحالات وغيرها ينشأ خلاف واضح بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة .

الـــــــدور Role

لمفهوم الدور أهمية خاصة في التحليل السلوكي . ونعرض بعضا من الأبعاد الرئيسية لهذا المفهوم :

الـــــدور Role :

هو مجموعة التوقعات التي يتوقعها مجموعة مـــن النـــاس مـــن الشخص المعني .

مجموعة الدور Role Set :

هي مجموعة الأفراد الذين يتعامل معهم الشخص المعني في موقف معين . [أفراد العائلة مثلاً في الموقف العائلي يمثلون مجموعة الدور].

غموض الدور Role Ambiguity :

ينشأ غموض الدور إذا لم تكون طبيعة الـــدور وتوقعاتـــه غـــير واضحة له . أي إذا كان الشخص المعني ليس متأكداً مـــن طبيعـــة دوره، أو إذا تناقض مفهومه للدور عن مفاهيم كل أو بعض مجموعة الدور .

تباين الدور Role Incompatibity :

وينشأ هذا الموقف إذا تباينت واختلفت توقعات مجموعة الدور . فالمدير قد يرى دوره أساساً في تجنب الخسائر . بينما يراه المساهمون أساساً في تحقيق الأرباح .

صراع الدور *Role Conplict*:

وينشأ إذا تناقضت واختلفت الأدوار التي يتوقع أن يقوم بها الفرد في موقف معين .

| لاحظ الأدوار المختلفة للمدير وكيف يحتمل أن تتناقض فيما بينها الأمر الذي يوجد حالة من صراع الدور | .

فائض الدور *Role Overload*:

وينشأ هذا الموقف حين يزيد عدد الأدوار التي من المفروض أن يقوم بها الفرد عن طاقته وقدراته .

نقص الدور *Role underload*:

ويحدث هذا الموقف حين يعهد للفرد بأدوار لا تستغل كـــل طاقاتـــه وإمكانياته . وهو يمثل مشكلة تماما كحالة فائض الدور .

أمراض الدور *Role Stress*:

الحالات السابقة من غموض وتباين وصراع وفائض ونقص تقود إلى حالة مرضية نعبر عنها بأمراض الدور ومن أعراضها الـــتي تظهـــر علـــى الإنسان المعني ما يلي :

- التوتر Tension .
- انخفاض الروح المعنويـــة .
- صعوبات في الاتصـــال .
- التجاهل | تجاهل المشكلة وعدم الاعتراف بهـــا | .
- الانسحاب | أي الانسحاب من الموقف | .
- التبرير | يعترف الإنسان أن المشكلة لابد منها والبحث عن مـــبررات لها|.

الفصل السادس

عمليات تكوين السلوك التنظيمي

Behavioral Processes

تختص مجموعة العمليات في نظام السلوك التنظيمي بتحويـــل المـــدخلات الواصلة إلى المجال الإدراكي للنظام إلى مفاهيم واتجاهات وخبرات ورغبـــات تشارك جميعاً في تشكيل السلوك التنظيمي. وتلك العمليـــات تمثـــل عناصـــر الحركية والحيوية في النظام مستفيدة بالطاقة التي أتيحت بورود المـــدخلات. ولكي تنتهي العمليات إلى منتجات قابلة للاستخدام بواسطة النظام في اتخـــاذ قراراته السلوكية لا بد أن تتصف بمجموعة من الصفات أهمها:

التوازن الـذاتي: بمعنى أن العملية الواحدة تستخدم معايير وأسس متقاربة ومتجانسة – وليس بالضرورة واحدة – في التعامل مع المدخلات الآتية إليها سواء من المحيط الخارجي كما في عملية الإدراك أو من العمليـــات الأخـــرى بالنسبة لعمليات تكوين الاتجاهات والتعلم وبناء الرغبات واتخاذ القرارات.

التوازن فيما بينها: بمعنى أن تكون المعايير والأسس المستخدمة في كـــل منها متعادلة ومتقاربة بحيث يتعامل النظام مع المدخلات من زوايا كل عمليـــة وفق نفس الأسس. فحين تنشغل عملية الإدراك باستقبال المدخلات وتحليلـــها فإنها تعتمد على أسس ومعايير تشاركها فيها عمليـــات تكـــوين الاتجاهـــات والتعلم وتكوين الدوافع، ومن ثم يستقيم النظام ويتمتع بحالـــة مـــن الثبـــات النسبي في تعاملاته مع المدخلات وفي مخرجاته بالتالي.

تكامل عناصر النظام المفتوح: فكل عملية سلوكية هي في ذاتها نظام مفتوح فرعي في إطار نظام السلوك التنظيمي الأكبر، ومن ثم ينبغي أن يتوفر في كل منها صفات وخصائص النظام المفتوح.

ويعرض هذا الفصل – وهو أكبر فصول الكتاب – للعمليات السلوكية الخمس مبيناً معاني وخصائص كل منها في وحدة مستقلة، وشارحاً طبيعتها باعتبارها نظاماً فرعياً، وفي نهاية كل وحدة يتم طرح رؤية لكيفية توظيف العملية محل البحث في إدارة السلوك التنظيمي وتحقيق أهداف الإدارة بتوجيهه فيما يتفق وغايات التنظيم وتوجهاته.

العملية الأولى

الإدراك

Perception

الإدراك هو عملية استقبال المثيرات الخارجية Stimuli [أي المـــدخلات السلوكية] وتفسيرها بواسطة نظام السلوك التنظيمي تمهيداً لترجمتها إلى معان ومفاهيم تمثل نقطة الارتكاز في تشغيل باقي العمليات الســـلوكية الأخـــرى وصولاً إلى اختيار السلوك المناسب. وتبدأ عملية الإدراك حين يكتشف نظـــام السلوك التنظيمي وجود المثير وذلك من خلال إحـــدى أو بعـــض الحـــواس الخمس Senses، وينتج عن هذا الاكتشـــاف " شـــعور " الفـــرد بـــالمثير Sensation وهو ما يمثل عملية جزئية من الإدراك حيث تبقى عملية أخـــرى هامة هي تفسير وتصنيف هذه المدركات بطريقة لها معنى . وتتأثر هذه العملية الأخيرة بالعديد من العوامل منها أنواع المعلومات والمعاني المختزنة في ذاكـــرة نظام السلوك التنظيمي والتي يعتمد عليها كأساس لتحليل وتصنيف المدركات الجديدة.

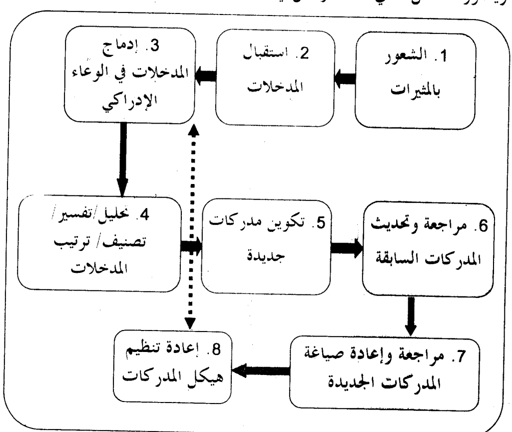
مراحل عملية الإدراك

تتم عملية الإدراك وفق المراحل التالية:

1. شعور أو إحساس نظام السلوك التنظيمي بالمثيرات الآتية مـــن مصـــادر خارجية أو من داخله.
2. استقبال النظام للمدخلات السلوكية مـــن خـــلال الحـــواس الخمـــس الأساسية .
3. إدماج المدخلات الجديدة في وعاء الذاكرة النشط في الذهن حيث يختزن نظام السلوك التنظيمي معلومات ومعاني كثيرة نتيجة خبراته ومدركاتـــه السابقة.
4. تحليل وتفسير وتصنيف وترتيب المـــدخلات الجديـــدة وفـــق معـــايير واهتمامات ودوافع واتجاهات النظام.

5. تكوين مدركات جديدة [مفاهيم ومعان محددة للمدخلات].
6. مراجعة وإعادة صياغة المدركات الجديدة في ضوء التركيبـــة النفســـية والاجتماعية للنظام.
7. مراجعة وإعادة صياغة هيكل المدركات السابقة في ضـــوء المـــدركات الجديدة.
8. إعادة تنظيم هيكل المدركات.

ويصور الشكل التالي هذه المراحل في علاقاتها المتداخلة:



شكل رقم - 1 مراحل الإدراك

1. **الإحساس بالمثيرات**

يوضح الشكل السابق أن عملية الإدراك تبدأ حين يصل إلى أدوات الاستقبال الحسية Sensory Receptors إشارات من مثيرات خارجية Stimulus Inputs ومن ثم تتولى أدوات الاستقبال الحسية نقل هذه المثيرات إلى المخ في صورة نبضات عصبية مما ينتج عنه الإحساس أو الشعور بالضوء والصوت، والرائحة والملمس والمذاق، ويلعب النظام العصبي المركزي في نظام السلوك التنظيمي دورا أساسياً في عملية تحويل المعلومات عن المثيرات إلى المخ . ويحدث هذا بالنسبة للضوء والإبصار من خلال العين، والصوت والسمع من خلال الأذن وهكذا بالنسبة لأنواع المثيرات الأخرى التي تتصل كل منها بأحد أدوات الاستقبال الحسية الخاصة.

من ناحية أخرى، هناك أدوات استقبال حسية خاصة لاستقبال المعلومات عن حالات التأثير الداخلية ومنها حالات الإحساس بالألم والضغوط الجسمانية الداخلية| وهي ما أسميناه بالمدخلات الأساسية| .

2. **استقبال المدخلات**

إن مجرد انتباه نظام السلوك التنظيمي إلى المثيرات وإحساسه بها لا يكفي، بل لا بد أن يتم استقبال المدخلات التي تنبئ تلك المثيرات عن قدومها. وتحتاج عملية الاستقبال إلى قرار من النظام بإتاحة حواسه المناسبة لوصول المدخلات ولعلنا نتمثل حالة شخص بجوار جهاز الفاكس ويأتيه الرنين معلناً وصول رسالة ثم لا يبادر إلى ضغط الزر الخاص ببدء عملية الاستقبال، ففي تلك الحالة رغم تحقق الشعور بالمثير فإن الاستقبال لم يتم، ومن ثم فالعملية الإدراكية لم تكتمل. وقد تكون الرسالة القادمة والمختزنة في الجهاز غاية في

الأهمية لكن الفرد لا يدري تلك الاهمية ومن ثم لا يتخذ أي سلوك بشأنها ببساطة لأنه لا يعلمها. أي أن وصول المدخلات إلى علم النظام هو البداية الحقيقية لعملية الإدراك.

3. **إدماج المدخلات في الوعاء الإدراكي**

حين يستقبل نظام السلوك التنظيمي المدخلات – سواء الخارجية أو الذاتية النابعة منه– فإنه يتجه بها إلى الجزء النشط من الذاكرة الذي يختزن فيه كل المدخلات السابقة وما نشأ عنها من مدركات وكذا حصيلته المعرفية ومحصلة خبراته واتجاهاته ودوافعه التي اكتسبها وطورها من خلال تفاعله المستمر مع المناخ التنظيمي والمجتمع الكبير الذي يعيش في إطاره. وبوصول هذه المدخلات إلى ذلك الوعاء الادراكي تتهيأ الفرصة للنظام أن يبدأ التأمل والتدبر في تلك المدخلات من أجل التوصل إلى معانيها ومدلولاتها. أي أن ذلك الوعاء الإدراكي يكون بمثابة الحاضنة التي يتم التحفظ فيها على المدخلات الجديدة لحين يتم التوصل إلى تفسيرها واتخاذ قرار بشأنها، وتصبح هذه المرحلة مهمة لإبقاء المدخلات في نطاق الذاكرة النشطة حتى لا تسقط في غياهب النسيان ومن ثم تضيع فرص التعامل معها.

4. **التعامل المعلوماتي مع المدخلات**

يبدأ نظام السلوك التنظيمي في هذه المرحلة التأمل في المدخلات التي وصلته بغرض التعرف على مضامينها وما تعنيه بالنسبة لأهدافه وغاياته. وتضم إجراءات هذه المرحلة تحليل المدخلات بمعنى تفكيكها إلى مكوّناتها الأساسية بحثاً عن المعاني التي يمكن أن تتضح من هذا التفكيك، كما تشمل مقارنة المدخلات بالمفاهيم العامة والقيم والمعتقدات السائدة لتبين مدى اتفاقها

معها، والنظر في ملاءمة المدخلات وتوافقها مع الظـروف العامـة للتنظـيم والأوضاع الخاصة بالنظام ذاته. وتكون عملية التحليل غالباً في شكل طـرح النظام تساؤلات عديدة حول المدخلات من أجل استيفاء كافة زوايا البحـث والتقصي. ولعل من أهم ما يشمله تحليل المدخلات الجوانب التالية:

وضوح المدخـــلات:

إن المدخلات الواضحة من حيث اللغة المسـتخدمة وطريقـة العـرض وغيرها من مواصفات الرسالة تساعد في سرعة التحليل ودقته إذ يصل النظام إلى المعاني التي تعكسها الرسالة بدقة ودون مجهود كـبير. أمـا إذا جـاءت المدخلات في لغة غريبة أو تستخدم رموزا غير معتادة فإنها تجعل عملية التحليل أصعب وقد تنحرف عن المسار الصحيح. ولعل من الأمثلة الواضحة في هـذا الصدد استخدام رمز الانحراف المعياري [Sigma] للدلالة على نظام الجودة شبه التامة جعل الكثيرين ممن لا دراية سابقة لهم بعلم الإحصاء غير قـادرين على استيعاب المعنى المراد من تسميته 6 Sigma.

مصداقية مصدر المدخلات:

إذ أن ثقة النظام في بعض المصادر تجعله يعمد إلى تفسير ما يرده منها من مدخلات تفسيراً إيجابيا ويرى فيها الجوانب المضيئة. بينما إذا جاءته مدخلات من مصادر لا يطمئن إلى مصداقيتها نراه يفسرها بوجل وحذر ويغلب عليـه البحث عن سلبياتها.

حداثة المدخـــلات:

إن حداثة المدخلات وارتباطها بالأحداث الجارية أو المتوقعـة في المنـاخ المحيط من العوامل المهمة في تحديد أسلوب تحليل المدخلات. فكلمـا كانـت

المدخلات حديثة ومتجددة يكون الإقبال على تفسيرها مغـايراً في مضـامينه ونتائجه لما يكون عليه الحال حين وصول مدخلات أقل حداثة| ولعلنا نمارس تلك الحقيقة حين يطالع أحدنا صحيفة صباحية دون النظر إلى تاريخ صدورها فنراه يقبل عليها باهتمام حتى إذا تبين أنها تعود لأيام مضت يصبح أقل اهتماما بالتعمق في قراءتها أو تفحصها بدقة|.

تكرارية المدخـــــلات

يكون نظام السلوك التنظيمي أكثر اهتماما بتحليل المدخلات التي تأتيـه لأول مرة عنه بالنسبة للمدخلات التي يتكرر ورودها. إن المدخلات الآتيـة للمرة الأولى تثير شهية النظام وحماسه للتعرف على ما فيها، بينما يمـل مـن التعامل مع المدخلات المتكررة ويميل إلى تفسيرها سلبياً وإعطاءها معـان قـد تخالف حقيقتها. ونحن نمر بتلك التجربة بشكل مستمر حين تصلك لأول مرة مثلاً دعوة للاشتراك في مجلة فأنت قد تعطيها عناية نسبيةً في القراءة ومحاولـة تبصر فوائدها ومزاياها، أما حين يتكرر ورود تلك الرسالة مـرات ومـرات فأنت لا تعطيها أي عناية وتهملها بمجرد رؤيتها. ومن ثم فهي تخرج تماما مـن حيز الاهتمام الإدراكي.

تقارب المدخلات مع مفاهيم سابقة

إن وصول مدخلات جديدة إلى نظام السلوك التنظيمي تشابه أو تقـارب مفاهيم سبق للنظام التعرف عليها يجعل تحليلها وتفسيرها عملية شبه آليـة إذ يعتمد النظام على هذا التشابه في إسباغ معاني وتفسيرات للمدخلات الجديدة. بينما يصعب عليه تحليل وتفسير المدخلات التي تبدو غريبة عـن مدركاتـه السابقة. والمثال على ذلك أن تشبيه التنظيم بالآلة مـثلا يجعـل المهندسـين

والمتصلين بالصناعة بشكل عام يفهمونه بأسلوب يتضمن معـــاني الانضـــباط والدقة والتوقيت والأداء وفق معايير وقياسات محددة، بينما لا يستشف المدير ذي الخلفية القانونية مثلاً ذات المعاني من تشبيه التنظيم بالآلة حيث لا يوجـــد في مجال دراساته القانونية ما يماثل مفهوم الآلة. كذلك الحال حـــين تصـــلك مدخلات أن صديق لك قد اشترى منزلا جديدا على نمط العمارة الإســـلامية ولكونك متعرف على ملامحها فأنت تستطيع تصور المنزل الجديـــد بســـهولة، بينما لو وصف المنزل بأنه على نمط العمارة القوطية مثلاً فقـــد لا تصـــل إلى تصور سريع ومناسب للمنزل.

5. **تكوين مدركات جديدة**

في ضوء نتائج تحليل وتفسير وتصنيف المدخلات يستطيع | نظام السلوك التنظيمي | تحويلها إلى مدركات لها معان محددة يعتمد عليها في تشغيل بـــاقي العمليات السلوكية، وهو يتأثر في هذه المرحلة بعوامل مختلفة منها :

- التركيب النفسي والاجتماعي للفرد.
- التركيب الفسيولوجي للفرد.
- البيئة المادية والاجتماعية للفرد .
- الحالة الذهنية للفـــرد .
- موقع الفرد في التنظيـــم وعلاقاته بالآخرين.

التركيب النفسي والاجتماعي للفرد

يشمل التركيب النفسي والاجتماعي للفرد مجموعة الخصائص الشخصية التي تميزه عن غيره من البشر وتحتوي حصيلة معارفه ومهاراته وقدراته وخبراته

التي اكتسبها من خلال معايشته لمجتمع أو مجتمعات معينة، ومفاهيمه عن الآخرين والنظم المحيطة به وتصوراته عن الفرص والمخاطر التي تحوطه، ورؤيته المستقبلية وما يحلم به من غايات وأهداف.

وتعتبر مجموعة القيم والمعتقدات Values& Ideologies التي يؤمن بها الفرد من أهم عناصر تركيبته النفسية والاجتماعية والتي تلعب دوراً حاسماً في تحديد فهمه لمعاني ما يصله من مدخلات.

كذلك فإن لكل شخص مجموعة من الحاجات والرغبات يسعى إلى تحقيقها ، وتلك الحاجات تسهم في تحديد إدراكه للأمور والأشخاص وبالتالي تؤثر في سلوكه ، أي أن الفرد يميل إلى إدراك الأمور والأشخاص بطريقة تتفق وحاجاته .

وتعتبر رؤية الفرد لذاته وتقييمه الشخصي لقدراته ومدى تميزه عن الآخرين من العوامل المؤثرة في فهمه للمدخلات الجديدة حيث يرى البعض أنهم أكثر علماً وخبرة من مصادر المدخلات ومن ثم يميلون إلى التقليل من شأن المعلومات الواردة منهم وقد يصل الأمر إلى تسفيهها أو رفضها كلية. بينما في حالات أخرى يرى نظام السلوك التنظيمي نفسه في موقع التلميذ بالنسبة لمصدر المدخلات وبالتالي يقبل عليها ويتقبلها على أنها الأفضل وقد يبالغ في تفسيرها وتحميلها أكثر مما تتضمنه من قيمة حقيقية. ونعود مرة أخرى إلى أحداث العراق وقضية أسلحة الدمار الشامل التي تثيرها أمريكا وبريطانيا ورغبتهما العارمة في شن حرب على النظام العراقي لتجريده من تلك الأسلحة، إذ على الرغم من إنكار العراق امتلاكه مثل تلك الأسلحة، وبغض النظر عن أن تقارير مفتشي الأسلحة الدوليين إلى مجلس الأمن لم تقطع بوجودها، فإن المسئولين الأمريكيين والبريطانيين يصرون على رفضها

واعتبارها غير صحيحة لأنهم يعتبرون أنفسهم أعرف وأخبر منهم.[1] ونتيجة لذلك الاختلاف في المواقف نرى المسئولين في أمريكا وبريطانيا يطلقون اسم "نزع أسلحة الدمار الشامل "على عملية العراق، بينما يسميها المعارضون "العدوان على العراق".

التركيب الفسيولوجي للفرد

من ناحية أخرى فإن ما يستقبله نظام السلوك التنظيمي من مدخلات ومايفهمه منها إنما يتحدد بصفاته وخصائصه الفسيولوجية وقدراته الجسمانية. وحيث تختلف تلك الخصائص والقدرات بين البشر|حتى بين التوائم| فإن فهمهم لما يتم إدراكه سوف يختلف ويتباين. إن قصور قدرات الإبصار والسمع وضعف حواس الشم والتذوق واللمس تجعل قدرة الاستقبال ومن ثم التحليل والتفسير أقل مما يؤدي إلى تشويه المدخلات وإعطاءها معان قد تخالف طبيعتها تماماً. فالقائد الإداري الذي يعاني من قصور في حاسة السمع مثلاً معرض لتشويه معاني كثير مما يصله من مدخلات عبر الحوار والمناقشة بينما سوف يفهم نفس المعلومات بشكل مختلف لو جاءته مكتوبة. والمدير الذي يعاني من ارتفاع في ضغط الدم سيكون أكثر عرضة للغضب والثورة حين قراءة بيانات المبيعات وحصص التنظيم في السوق مما لو كان في حالته الطبيعية. وهنا ندرك مغزى الحديث النبوي الشريف الذي روي عن الرسول العظيم محمد صلى الله عليه وسلم حين استنصحه أحد المسلمين فقال له

---

(1) أكتب هذا الجزء مساء الأربعاء 19 فبراير 2003 والأزمة لا تزال في عنفوانها وبرغم كل المعارضة لفكرة الحرب التي عبر عنها الملايين من المتظاهرين في شتى أنحاء العالم، إلا أن الرئيس الأمريكي بوش يرى أنه يعرف أكثر ومن ثم يقلل من شأن وأهمية تلك المظاهرات والمطالبات بوقف العدوان على العراق.

"لاتغضب" وكررها عليه الصلاة والسلام ثلاث مرات حيث إن حالة الغضب تجعل الفرد يفهم الأمور على غير حقيقتها.

البيئة المادية والاجتماعية للفرد

إن البيئة المادية والاجتماعية التي يعيش فيها الفرد تؤثر في تقديره لمعاني الأشياء والأشخاص الذين يصلون إلى مجاله الإدراكي[2] . فلا شك أن الفرد المقيم في بيئة صحراوية يختلف في تفسيره للأمور عن الشخص المقيم في مدينة كبيرة، والعامل في الصناعة حيث الآلات والبيئة المادية المتسمة بالضوضاء والقيود المفروضة على الحركة والتزامات الأمن والسلامة وغيرها سوف يدرك معان مختلفة لموضوع احتمالات نشوب حرب مثلاً عن الفلاح الذي يعيش في بيئة الريف الطبيعية حيث المدى أرحب والأرض منبسطة والشعور بالأمان أقوى.

ويمكن تصور تأثير البيئة المادية على عملية الإدراك لو تخيلنا من يعيشون في المناطق العشوائية في بعض المدن وما يحيطهم من مخلفات وقاذورات وتراكم المياه الآسنة في الطرقات وتقادم المباني وسوء حالتها وفقر المواد المستخدمة في بناءها، ترى كيف يدرك هؤلاء القوم المدخلات الداعية إلى النظافة والوقاية من الأمراض بالتخلص من الذباب مثلا. أو انظر إلى المواطن القاهري أو الجيزاوي [نسبة إلى القاهرة والجيزة في مصر] وكيف يدرك أمور مثل الالتزام بقواعد المرور وكيف يفهم مسألة السلامة عند عبور الطريق، وهل يكون لديه نفس المعاني للخطوط البيضاء التي تحدد أماكن عبور المشاة في الطرق العامة كما هي عند المواطن في أي مدينة أو حتى قرية بريطانية؟ الاختلاف يعود

(2) يقصد بالمجال الإدراكي كل المدخلات التي تحس ويحس بها الفرد وتصل إلى علمه نتيجة استقباله الواعي لها.

بالضرورة إلى تأثير البيئة المادية في الحالتين. ولعل تجربة تحديث مدينة قنا[3] خير دليل على تأثير اختلاف البيئة المادية في عملية الإدراك. فقد كان للتحـــديث والتجميل وتهيئة بيئة الشارع القنائي وترتيب مسارات السيارات وتخصـــيص أماكن لعبور المشاة مع إخلاء الأرصفة من كافة المعوقات تـــأثير واضـــح في سلوك المواطنين إذ أصبحوا أكثر تفهما لقيمة النظام وأهميـــة المحافظـــة علـــى الصورة الجمالية لمدينتهم مما كان عليه الحال قبل بدء التجربة.

بنفس المنطق فإن للبيئة الاجتماعية تأثيرها على كيفية فهـــم المـــدخلات وإدراك معانيها، حيث نجد أن أفراد الأسرة الواحدة الذين يتفـــاعلون مـــع بيئات اجتماعية مختلفة يميلون إلى الاختلاف في مدركاتهم ووجهات نظـــرهم . وتعكس البيئة الاجتماعية المباشرة التي تحيط بالفرد مجموعة القيم والعـــادات والتقاليد والمصالح المشتركة والعلاقات الإنسانية التي تربطه بغيره من البشر في المحيط المباشر كأفراد الأسرة أو شركاء العمل أو زملاء الدراسة أو مجموعـــة الأصدقاء. تلك العلاقات والأوضاع الاجتماعية تسهم في تشكيل كيف يرى الفرد المدخلات الآتية إليه وعلى أي صورة يفهمها متأثراً بمن حوله.

كذلك فإن البيئة الاجتماعية العامة أو غير المباشرة تصل تأثيراتها إلى الفرد أيضاً وتتدخل في تحديد فهمه لما يصل إليه من مدخلات. فـــالمواطن الغـــربي عموماً الذي يعيش في بيئة اجتماعية ديمقراطية توفر حرية العمل والتصـــرف وتراعي حقوق الإنسان وتسمح له بمساحة عريضة للمشاركة في كل أمـــور المجتمع ذات التأثير عليه من خلال صناديق الانتخابات واستقصاءات الـــرأي العام سيختلف بالقطع في فهمه للمعلومات والمدخلات عن مثيله العربي الذي يتلقى ذات المعلومات من نفس المصادر ولكنه يحيا في بيئة اجتماعيـــة تتميـــز

(3) راجع مقالنا في جريدة الأهرام عن تجربة التميز في محافظة قنا المنشورة بتاريخ 2002/8/29

بالسلطوية والبعد عن القيم الديمقراطية ولا تتاح فيها حرية التعبير عن الـــرأي ناهيك عن أن يطلب رأيه أصلاً.

وسوف نرى أن التعبير عن هذه الحالة في التنظيم تتمثل في قضية " ثقافـــة التنظيم" ومدى ما تسمح به من حرية في الاتصال والتفاعل وأنـــواع القـــيم والمفاهيم التي تحابيها وتدعو إليها. وكيف أنها أحد المحـــددات المهمـــة لإدراك أعضاء التنظيم لما يصل إليهم من مدخلات.

الحالة الذهنية للفرد

يقصد بالحالة الذهنية استعداد نظام السلوك التنظيمي وتهيـــؤه للســـلوك والتصرف بشكل معين حين يستقبل مؤثراً خارجياً معنياً،أوهي موقف استعداد ذهني يجعل النظام في حالة ترقب بحيث ينطلق للتصرف بشكل معين بمجـــرد استقباله للمؤثر. مثال ذلك قائد سيارة السباق الذي يكون مهيأ للانطـــلاق بسيارته حال رؤيته إشارة بدء السباق، وكذلك المســـتهلك الـــذي ينتظـــر الإعلان عن توافر سلعة معينة يريدها لكي يبادر إلى شراءها .

وتنبع أهمية الحالة الذهنية في أنها تتحكم كثيرا فيما يدركه الإنسان إذ أنه يدرك فقط تلك المدخلات التي تسمح حالته الذهنية بإدراكهـــا. فالطالـــب المنشغل بالاستذكار في الدقائق الأخيرة قبل الامتحان لن يدرك صديقه المـــار بجانبه، وكذلك شرطي المرور الذي ينتظر مرور سيارة شخصية عامة كبيرة لن يلحظ كثيراً من مخالفات المشاة لقواعد المرور . إن الحالة الذهنيـــة تعكـــس أمرين، الأول هو اتجاه الانتباه في ناحية معينة، والثاني الميل إلى التصرف بطريقة محددة، ولذلك فهذه الحالة تؤثر تأثيراً مباشراً على الإدراك من خلال :

- السماح لبعض المدخلات بالوصول إلى المجال الإدراكي بينما تمنع أو تعوق مدخلات أخرى من الوصول .
- إضفاء معان ومفاهيم محددة مسبقاً على المدخلات التي يتم استقبالها (فهي بذلك حالة من الإدراك المستبق) .
- الإيعاز إلى نظام السلوك التنظيمي باتباع استجابات أو أفعال محددة ومن ثم تخفف من العمليات السلوكية الأخرى .

أوضاع الحالة الذهنية المؤثرة في الإدراك

تتخذ الحالة الذهنية للفرد أوضاعاً مختلفة منها ما يلي:

1. اليقظة الذهنية Alertness .
2. التشتت وعدم التركيز .
3. الترقب والانتظار (التوقع) .
4. الشرود أو شبه الغيبوبة الذهنية .
5. الحماس والإقبال على مصدر المدخلات .
6. الفتور والانصراف عن مصدر المدخلات .

إن كل حالة من الحالات السابقة تؤثر سلباً أو إيجاباً في قدرة الفرد على فهم المدخلات وتكوين المدركات. فحالة التيقظ والانتباه تجعل الفرد قادراً على الاستقبال السليم للمدخلات بكافة عناصرها وتبين مصادرها وخصائصها، ومن ثم يكون احتمال تحليلها وتفسيرها على وجهها الصحيح أكبر. أما حالة التشتت وعدم التركيز فتجعل النظام غير واع بكافة أبعاد المدخلات ومن ثم تفوته عناصر منها تخل بمعانيها وقد تؤدي إلى عكس المعنى تماماً. وعلى سبيل المثال فإن حالة التوقع تعبر عن انتظار الإنسان لحدث معين.

ومن ثم يكون مستعدا ومهيئا لاستقبال المدخلات المتعلقة به والسماح لها بالوصول بسرعة إلى مجاله الإدراكي والتعامل معها بإيجابية،فالإنسان إذن يدرك – أو يكون مستعدا لإدراك – مايتوقع حدوثه كما في حالة المدير الذي يترقب صدور قرار بترقيته إلى وظيفة أعلى ومن ثم نجده متلهفاً على سماع أنباء اجتماعات مجلس الإدارة أو التماس أنباء الترقية في كل مرة يستدعيه رئيسه إلى مكتبه.وبصفة عامة، فإن ما يتوقع الإنسان رؤيته أو سماعه[إدراكه] يؤثر بشكل واضح على ما يراه أو يسمعه[يدركه] فعلاً، ويمكن أن نصور هذه الحالة على أنها تحيز مسبق (4).

من جانب آخر، فإن الحالة المزاجية للفرد تؤثر في إدراكه حيث تعبر عما يعانيه من فرح أو حزن، تفاؤل أو تشاؤم، اكتئاب أو إقبال على الحياة. وتختلف الحالة المزاجية للإنسان من ساعة لأخرى بل ومن لحظة لأخرى. ويتدخل كثير من العوامل النفسية والاجتماعية والفسيولوجية لتحديد حالة الإنسان المزاجية. وما يعنينا توضيحه أن نفس الشيء قد يتم إدراكه على غير حقيقته [أو لا يتم إدراكه أصلاً] إذا كان الإنسان في حالة مزاجية سيئة.

وهكذا نرى أن الحالة الذهنية التي يكون عليها نظام السلوك التنظيمي تلعب دورها المهم في التأثير على كفاءة عملية تحليل وتفسير المدخلات وذلك من زاويتين:

الزاوية الأولى : التأثير على درجة الإلمام بكامل عناصر المدخلات وتفاصيلها مما يساعد في دقة التحليل والتفسير، أو إهدار جانب أو آخر من تلك العناصر وبالتالي ترتكز عملية التحليل والتفسير على معلومات ناقصة وغير دقيقة.

---

(4) تثير هذه الخاصية مشكلات في مجال تقييم اداء الأفراد حيث ينتج عنها ما يسمى بـ Halo Effect.

الزاوية الثانية : حسن أو سوء اختيار مدخل التحليل ومعايير التفسير. ففي الحالات الذهنية الإيجابية يكون التفكير في مداخل التحليل وأسس التفسير رائقاً ومنتظماً الأمر الذي يرشد الفرد إلى أنسبها وأقربها لتكوين صورة دقيقة لمعاني المدخلات. وبالعكس في الحالات الذهنية السلبية يفتقد النظام القدرة على الاختيار السليم ويعاني من عيوب الاستدلال الخاطئ والاعتماد على معايير وأسس للتحليل والتفسير لا تتناسب مع طبيعة المدخلات.

موقع الفرد في التنظيم

تختلف مداخل وآليات تحليل وتفسير المدخلات حسب اختلاف موقع نظام السلوك التنظيمي ، فأهل القمة التنظيمية يملكون رفاهية التأمل والمراجعة والاستئناس بالخبرات الخارجية والمستشارين وغير ذلك من أدوات المساعدة حتى يتمكنون من الوصول إلى التفسير السليم للمدخلات [طبعاً مع الأخذ في الاعتبار أنهم قادرون دائماً على تشويه معاني المدخلات بحسب مصالحهم ورؤاهم الشخصية]. أما من يقعون في مراتب تنظيمية أدنى فتقل إمكانياتهم في الحصول على دعم ومساندة متخصصة من أهل الخبرة في تحليل وتفسير المدخلات التي تصلهم، وبالتالي تقل قدرتهم على الوصول إلى تفسير كامل أو صحيح [بفرض بقاء باقي المؤثرات في عملية التحليل والتفسير ثابتة]. ولعل من الأمثلة الواضحة على تأثير الموقع التنظيمي على عملية الإدراك ما نراه حين يترك المسئول الحكومي الكبير في الدول غير الديمقراطية وظيفته فإنه يرى كل الأمور على غير ما كان يراها وهو في منصبه، فبعد أن كان يتبنى سياسات الحكومة ويدافع عنها نراه يهاجمها ويعلن عدم رضاءه عنها. وإذا تساءلنا

ماالذي حدث ندرك أن ترك الموقع الحكومي الكبير هو الذي أحـــدث هـــذا التغيير في إدراكه للأمور، فضلا عما يشعر به من المرارة والإحباط وغير ذلك من المشاعر السلبية .

ونلاحظ أن مجموعة العوامل السابقة متداخلة ومتفاعلة أي أن أكثر مـــن عامل واحد قد يكون فاعلا في التأثير على عملية الإدراك في موقف معين.

عملية التكيف *Adaptation*

إن استمرار استقبال الفرد لمثيرات من ذات المصدر لفترة ما يـــؤدي إلى انخفاض الإحساس أو الشعور بذلك المصدر وهذا ما يطلق عليـــه "التكيـــف" ويطلق على درجة الإحساس التي يصل إليها نظام السلوك التنظيمي " مستوى التكيف " Adaptation Level وهي تمثل معياراً يستند إليـــه فـــــي قياس المثيرات الأخرى. ويختلف " مستوى التكيف " بـــاختلاف الظـــروف المحيطة مثال ذلك أن ضوء مصباح ما يبدو أكثر توهجاً في حجرة مظلمة عما لو كان تحت ظروف الشمس الساطعة إذ في هذه الحالة الأخيرة قد لا يمكـــن تمييز ضوء المصباح . وتبدو أهمية فكرة التكيـــف في توجيـــه الإدارة المعنيـــة بتوصيل رسائل ومدخلات سلوكية مؤثرة إلى نظم السلوك التنظيمي في تنظيم معين إلى ضرورة التنويع في مصادر المدخلات وأساليب إرسالها حتى لا تقع في محظور التكيف ومن ثم يغفل عنها الأفراد المستهدفين وتفقد قدرتها على التأثير في مدركاتهم. من أجل هذا نجد الإدارة في محاولاتها الوصول بمدخلات معينـــة إلى المجال الإدراكي لأفراد معينين تلجأ إلى مثل الممارسات المهمة التالية:

- استخدام أكثر من مصدر لتوصيل المدخلات.
- تنويع أساليب إرسال المدخلات.
- تغيير هيئة المدخلات سواء من حيث الشكل أو طريقة العرض.

- تغيير نغمات الصوت وتعديلها في حالات الرسائل الصوتية.
- تغيير النغمات الموسيقية المصاحبة للرسائل الصوتية. أو المؤذنة بوصولها.
- تغيير مواعيد إرسال المدخلات.

خصائص عملية الإدراك

على الرغم من الاختلافات الواضحة في قدرات الأفراد الإدراكية وتباين أساليبهم ومداخلهم في استقبال وتحليل وتفسير المدخلات، إلا أن هناك بعض الأسس العامة والمشتركة فيما بينهم جميعاً تساعد في تفهم كيف يحدث الإدراك. فالأفراد جميعاً لديهم نفس الجهاز العصبي وهم يشتركون في كثير من الحاجات والرغبات التي يشعرون بها وقد يواجهون ذات المشاكل والمواقف مما يجعل في الإمكان استنتاج بعض التعميمات عن خصائص عملية الإدراك تيسر الاقتراب منها وفهمها.

الخاصية الأولى: " الإدراك عملية اختيارية "

يستقبل نظام السلوك التنظيمي مدخلات سلوكية متعددة ومتباينة من مصادر عديدة طول الوقت، وهو يحاول تحليلها وتفسيرها وصولاً إلى فهم معانيها والتعامل معها بحسب ما يراه فيها من فوائد أو مخاطر. وعلى الرغم من أن للمدخلات السلوكية طبائع وخصائص وملامح ومميزات وأبعاد وأشكال وألوان مرتبطة بها، إلا أن ما يصل إلى المجال الإدراكي للنظام وما يتكون لديه من مدركات نتيجة تحليله لتلك المدخلات قد يكون شيئاً مغايراً بدرجات تتسع وتضيق بحسب عوامل ومؤثرات مختلفة. أي أن الأشياء التي يدركها نظام السلوك التنظيمي قد لا تنتقل إلى مخيلته بذات خصائصها بل إن بعضاً من تلك الخصائص قد لا يتم إدراكها أو يقع تحويرها.

من ناحية أخرى فإن نظام السلوك التنظيمي لا يرى كل شئ يقع في دائرة نظره إذ ليس من الضروزي أن يصل إلى مجاله الإدراكي كل مـــا يوجـــد في الطبيعة فعلاً. فالفرد قد يتجاهل أو يتغافل أو يغفل عن بعض الأشياء التي تقع في محيطه المباشر والمرشحة للوصول إلى مجاله الإدراكي إما لعـــدم أهميتـــها أو لعدم رغبته في رؤيتها .

لذلك تعتبر خاصية الإدراك الاختياري من الخصـــائص المميـــزة لعمليـــة الإدراك بمعنى أن الإدراك يتم بطريقة اختياريـــــة Selective Perception حيث يحـــدد الفرد لنفسه ما يريد رؤيته والطريقة التي يراها بها والمعاني الـــتي يعطيها لها، فالإدراك إذن ليس نقلا حقيقيا عن الطبيعة وإنما نقل بتصرف وفقاً لتأثير عوامل مختلفة تتدخل لتغيير صورة المدخلات ومعانيها وتنقلـــها لمخيلـــة الفرد في صورة خاصة به.

أبعاد الاختيار في الإدراك

تتخذ عملية الاختيار في الإدراك الأبعاد الرئيسية الأربعة التالية:

1. **التعرض الاختياري لمصادر المدخلات *Selective Exposure***

يستطيع نظام السلوك التنظيمي التحكم بدرجات مختلفة في تعريض نفسه لمصادر المدخلات التي تسعى للوصول إلى مجاله الإدراكي. فقد يقـــرر مـــثلاً حضور اجتماع إحدى اللجان بالتنظيم أو عدم الحضور، فهـــو حـــين يقـــرر الحضور يكون قد اختار التعرض لأنواع المدخلات التي ستتدفق عليه من كافة المصادر أثناء الاجتماع، وإن اختار عدم الحضور يكون قد فوّت الفرصة على تلك المدخلات أن تصل إلى علمه. ونحن نمـــارس جميعـــاً عمليـــة التعـــرض الاختياري حين نعزف مثلاً عن مشاهدة برامج بذاتها في التليفزيون أو حـــين نقبل على قراءة صفحة معينة في الجريدة اليومية قبل غيرها. كـــذلك يتخـــذ

التعرض الاختياري أشكالاً متنوعة حين يقرر الفرد الابتعاد عن مجال اجتماعي معين لا يريد أن يلتقي فيه بأشخاص معينين وهكذا.

2. **الاستقبال الاختياري للمدخلات Selective Reception**

ويقصد بالاستقبال الاختياري أن نظام السلوك التنظيمي لديه القدرة [نسبياً] على السماح لمدخلات معينة بالمرور من مصادرها [خاصة الخارجية منها] إلى مجاله الإدراكي أو يستطيع أن يمنعها من المرور كأن هناك نوع من التصفية Filter يعمل وفق معايير وضوابط حددها الفرد لنفسه. وكل من يتعامل مع الشبكة العالمية " الانترنت" يمارس نوعاً من التحكم في نوعية المواقع التي يسمح لنفسه بزيارتها وتلك التي يقيم ما يمنعها من الظهور Fire Wall. ففي مثالنا السابق الخاص بالاجتماع وحرية الفرد في تقرير الحضور أو التخلف، وإن كان النظام قد اختار عدم الحضور إلا أن ما تم تداوله من معلومات وقضايا ومناقشات قد تأتيه رغماً عن عدم حضوره في صورة محضر للاجتماع مثلاً أو تقارير شفوية تأتيه من بعض زملاءه ممن حضروا الاجتماع أو مكالمات هاتفية تخبره عما حدث أثناء ذلك الاجتماع وما انتهى إليه. وفي جميع تلك الحالات لا يزال النظام قادراً على ممارسة الاختيار بأن يمتنع عن استقبال تلك المدخلات فلا يقرأ التقارير المكتوبة ولا يستقبل المكالمات الهاتفية بدعوى أنه غير متاح مثلاً، كما قد ينأى بسمعه عما يخبره به البعض ويتعمد التشاغل عما يقولون عن الاجتماع وما جرى فيه.

3. **التفسير والفهم الاختياري: Selective Apprehension**

ولا تزال القدرة الاختيارية في الإدراك مستمرة حتى وإن نجحت المدخلات المرفوضة في التسلل إلى المجال الإدراكي للنظام، فهو قادر على أن

يشوه معانيها ويغير من حقيقة مدلولاتها فيقلب إيجابياتها سلبيات أو العكس. ففي حالة مديرنا الرافض حضور اجتماع مجلس الإدارة والراغب عن التعرف على نتيجة المركز المالي للشركة. قد تصله رغماً عن كل ذلك معلومات تشير إلى الخسائر التي منيت بها الشركة فهو قادر على تحوير معنى المعلومات ونسبة الخسائر إلى المتغيرات العالمية والتهديدات بحرب في العراق مثلاً وتأثيراتها على حركة السوق وليس أنها ناتجة عن سوء إدارته. ويميل الأفراد عادة إلى تشويه معاني المدخلات التي تفرض عليهم رغم محاولاتهم الابتعاد عن مصادرها والامتناع عن استقبالها وذلك لتأكيد موقفهم الرافض لها.

4. **التذكر الاختياري** ***Selective Remembering***

ونتيجة لعلم مصادر المدخلات الراغبين في الوصول بمعلوماتهم إلى أفراد معينين بقضية الإدراك الاختياري فهم يبدعون في أساليب وتقنيات تساعدهم على اختراق الموانع التي يقيمها هؤلاء الأفراد ضد مدخلاتهم وينجحون في توصيل ما يريدون والإلحاح في شرحها وتفسيرها وتبسيط معانيها وتذكير الناس بها مثلما يفعل المعلنون الذين يعمدون إلى تكرار إذاعة إعلاناتهم في أوقات مختلفة ويفاجئون بها المشاهدين وهم يتابعون البرامج التي يفضلونها وغير ذلك من التقنيات الإعلانية المتطورة التي تهدف إلى تخطي الحواجز والوصل إلى المجال الإدراكي للمشاهدين المستهدفين. ومع ذلك يلجأ النظام السلوكي إلى خط الدفاع الأخير لديه وهو التناسي أي إخراج المدخلات التي فرضت على مجاله الإدراكي من حيز الذاكرة النشطة Active Memory إلى الأرشيف أي الجزء غير النشط من الذاكرة.

الخاصية الثانية: الإدراك عملية اجتماعية

اهتم علماء الإدراك بدراسة تأثير المؤثرات الخارجية على الفرد، ومن ثم توصلوا إلى تلخيص عملية الإدراك في استقبال المؤثرات الخارجية Stimuli ثم تفسيرها وإعطائها معان محددة من خلال قدرات الفرد الحسية [الحواس]. وقد اتجه كثير من الباحثين في علم النفس إلى التركيز على دراسة الإدراك من خلال تفهم عمليات الإحساس ولكن هذا الاتجاه ليس كافيا، فالإدراك يتأثر في ذات الوقت بكثير من العوامل الاجتماعية (5).

وتبرز أهمية العوامل الاجتماعية في الإدراك في المواقف التي تكون فيها الطبيعة المادية Physical Nature للمؤثرات الخارجية غير واضحة تماماً، فيضطر الشخص إلى الاستناد على مصادر أخرى للمعلومات لكي يستطيع تفسير تلك المؤثرات وفهمها. وتؤدي العوامل الاجتماعية دوراً مزدوجاً في تكوين المجال الإدراكي للفرد:

الدور الأول: أنها تمثل مصدراً للمعلومات، فالفرد يستطيع الاستناد في تكوين مدركاته على رأي الجماعة التي يتصل بها أو قرار رئيسه في العمل أو تعليمات وقواعد تعلمها من تفاعله مع الأفراد الآخرين.

الدور الثاني: أنها تساعد الفرد في تخفيض الغموض الذي يعانيه من بعض المدركات فيضطر إلى الالتجاء إلى آراء الآخرين وتجاربهم والقيم والاتجاهات العامة لتفسير معاني المدركات.

إن الطبيعة الاجتماعية للإدراك تفيد في فهم حقيقة ما يحدث حين يتعرض الإنسان لمدخلات تأتيه من مصادر خارجية حيث أنه يعتمد بدرجة واضحة

(5) Peter Suedfeld, Social Processes. W. M. Brown Co. publishers-Dubuque, liwa, 1966. p.11.

على معطيات ومؤشرات ومعايير وقيم يستمدها ممن حوله من أفراد وجماعات من أجل تفهم طبيعة تلك المدخلات واتخاذ قرار بشأنها. ويكون الإنسان دائماً في مواقف تفاعل مع آخرين يدخل معهم في علاقات اجتماعية متنوعة الأبعاد والأهداف، ولكنه يكون دائما في أحد مركزين:

المركز الأول: مركز المؤثر الذي يوجه الآخرين نحو أنماط سلوكية تناسب أفكاره ومعتقداته وتحقق أهدافه.

المركز الثاني: مركز المستجيب الذي يتبع توجيهات وإرشادات الطرف الآخر في العلاقة ويحدد سلوكه وفق ما يشير به ذلك الطرف.

وفي أي المركزين نجد أن إدراك كل من الطرفين يتأثر وفق معطيات العلاقة الاجتماعية وما تفرزه من مدخلات ومن منهما يكون أكثر استعداداً لقبولها والسماح لها بالوصول إلى مجاله الإدراكي. وتتركز مصادر التأثير الاجتماعي على الإدراك من ارتباط العلاقات الاجتماعية بفرص أطرافها في إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم من خلالها، إذ كلما توفرت تلك الفرص من خلال العلاقات الاجتماعية زاد تأثيرها على تشكيل مدركات أطرافها، وبالعكس إذا قلت أو انعدمت فرص الإشباع وتحقيق الأهداف في العلاقة الاجتماعية تقلص تأثيرها في إدراك أطرافها.

وتتبلور أهم مصادر التأثير الاجتماعي على عمليات الإدراك فيما يلي:

- الأسرة ومايسودها من علاقات بين أعضائها والقيم والعادات والتقاليد المرعية فيها.
- الجماعات الصغيرة التي يتفاعل الفرد معها في علاقات مباشرة أو غير مباشرة وما توفره له من دعم ومساندة في إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه [أو العكس].

- جماعات وفرق العمل داخل التنظيم وما تتمتع به من تماسك [أو تنافر]، وما يسودها من تعاون [أو تعارض وتناقض].

تأثير الدور الاجتماعي *Social Role*

يلعب كل إنسان دوراً اجتماعيا معيناً [أو أدوار] يتطلب منه القيام بأنماط سلوكية معينة، فالمدير يمارس دوراً يختلف عن دور العامل والبائع دوره يختلف عن دور المشتري والأب يقوم بدور مغاير لدور الابن وهكذا. و حين يواجـه الإنسان المواقف الاجتماعية والتنظيمية وحين يسـتقبل أنـواع المـدخلات السلوكية المتعددة إنما يدرك تلك الأمور جميعاً بطريقة تتناسب وطبيعة الـدور الذي يمارسه. فالعامل مثلا عند مناقشة أمور الأجور والمكافآت تراه يتحمس لزيادتها لأنه يدرك الأجر باعتباره مصدراً للدخل ، بينما إذا عهد إليه بمسئولية إدارية اختلف دوره ومن ثم يختلف إدراكه للقضية وقد يعارض زيادة الأجور لأنه في الدور الجديد يدركها باعتبارها من عناصر الإنفاق.

تأثير المركز الاجتماعي *Status*

يحتل كل إنسان مركزاً اجتماعياً يتحدد في ضوء الطبقة الاجتماعية الـتي ينتمي إليها أو العمل الذي يمارسه في المجتمع، ومستواه العلمي والثقافي، وعلى أساس المهنة التي يمارسها والمستوى الوظيفي الذي يشغله. فالطبيب أو المهندس قد يشغلان مركزاً اجتماعياً يفوق المركز الاجتماعي للموظف الحكومي بينما يتميز هذا الأخير عن المركز الذي يتمتع به عامل حرفي.

ويدرك الإنسان المدخلات الواردة إليه في إطار القواعـد والخصـائص الاجتماعية التي تميز المركز الاجتماعي الذي يشغله [6]. ولذلك فـإن نفـس

(6) R. K. Merton, Social Theory and Social Structure. [Glencoe, Ill. : The Free Press, 1957].

السلعة تبدو مختلفة في القيمة بالنسبة لشخصين في مركزين اجتماعيين مختلفين، والوظيفة الواحدة تبدو لأحد الأفراد فرصة نادرة بينما يراها شخص آخـــر على أنها إهدار لكرامته.

الخاصية الثالثة – الإدراك عملية موقفية *Situational*

يتم الإدراك من خلال تعرض نظام السلوك التنظيمي إلى مواقف متباينـــة تنتج فيها مدخلات من مصادر مختلفة تتوجه إليه بغية التأثير في سلوكه بشكل أو آخر. ومن هذا تتضح حقيقة مهمة أن العنصر الفاعل في حـــدوث الإدراك هو تواجد الفرد في موقف يتضمن مصادر للمدخلات، بمعنى أنه لـــو انعـــزل الفرد عن كافة مصادر التـــأثير الخارجيـــة لا يحـــدث الإدراك إلا بالنســـبة للمدخلات الأساسية النابعة من ذاته. فلو تصورنا جدلاً أن شخصاً ما قد عزل تماماً عن كافة مصادر المدخلات الخارجية سواء البشرية أو المادية أو المعنويـــة [أي منعت عنه كافة المدخلات الطبيعية والاجتماعية والتنظيمية ولم يبـــق إلا القدر البسيط من المدخلات الأساسية النابعة من ذاته]، فإن هـــذا الإنســـان ستتوقف لديه عملية الإدراك وإذا طالت فترة العزل ستتوقف حواسه أيضـــاً حيث تتعطل عن الاستخدام وتصبح غير ذات معنى.

العوامل الموقفية المؤثرة في الإدراك

تختلط في أي موقف إدراكي مجموعات من العوامل تساعد في تحديد كيف سيتم الإدراك في كل موقف بذاته أي أن نظام السلوك التنظيمي قـــد يـــدرك نفس المدخلات بأساليب ومعان مختلفة إذا اختلفت المواقف التي تأتيه فيها تلك المدخلات]، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

- **طبيعة الموقف**

تختلف طبيعة المواقف التي يتواجد بها البشر وتتنوع خصائصها وأهدافها. وبشكل عام تنقسم المواقف إلى فئتين أساسيتين:

- مواقف إيجابية مساندة ومشجعة Supportive.

- مواقف سلبية معوقة ومحبطة Frustrating.

وبالتالي فإن الإنسان في المواقف الإيجابية سيكون أكثر انفتاحاً واستعداداً لاستقبال المدخلات النابعة من الموقف ويميل إلى تحليلها وتفسيرها بإيجابية. وعلى العكس فإنه في المواقف السلبية سيكون أكثر حذراً وتوجساً في استقبال المدخلات ويميل إلى التفسيرات السلبية والمشوهة. وعلى سبيل المثال إذا حضر نظام السلوك التنظيمي اجتماعاً مع رؤساءه لمناقشة نتائج الأداء في فترة سابقة وكان الاجتماع يبدو إيجابياً ومشجعاً فإن ما يرد فيه من ملاحظات حول أداءه سيميل إلى استقبالها وتفسيرها على أنها نصائح وإرشادات من رؤساءه الحريصين على تقدمه وتفوقه، بينما لو استشعر الإنسان نغمات سالبة فإنه سيميل إلى مقاومة استقبال ذات الملاحظات من نفس الرؤساء ويعطيها تفسيرات سالبة على أنها انتقادات ظالمة من رؤساء لا يقدرون ما يبذله من جهود.

- **مواصفات المدخلات الإدراكية [المثيرات] *Stimuli***

تتباين المدخلات في خصائصها ومواصفاتها من حيث اللغة المستخدمة والشكل والعناصر المكوّنة لها، ومن ثم يختلف وقعها لدى الفرد المستقبل لها ويتأثر تحليله وتفسيره وفقاً لذلك. فالأشياء باهرة اللون يسهل إدراكها عن

غيرها إذ يسهل على الفرد اكتشاف سيارة حمراء اللون بين عشرات من السيارات البيضاء، كذلك فإن ارتباط المدخلات بأصوات مميزة مألوفة تزيد من فرص وصولها إلى المجال الإدراكي للفرد المستهدف. من ناحية أخرى، فإن شدة أو قوة المؤثر تساعد على سهولة تبينه وإدراكه، فالفرد يستطيع تمييز الصوت الجهوري عن الأصوات الخافتة، كما يسهل إدراك الأشياء كبيرة الحجم عن مثيلاتها صغيرة الحجم . وأخيراً فإن الحركة والتغير Movement and Change من الصفات التي تزيد فرص الإدراك، لذلك فإن الإعلانات المضيئة المتحركة يسهل إدراكها عن الإعلانات الثابتة.

- **خصائص نظام السلوك التنظيمي**

ثمة بعض العوامل المتعلقة بالفرد Perceiver Factors والتي تسهم في تحديد فرص استقبال وإدراك المدخلات في المواقف المختلفة من خلال تأثيراتها التالية:

- **المجال الإدراكي للفرد**

فقد أوضحت الدراسات أن هناك حدوداً لما يستطيع الفرد إدراكه أو مايسمى المجال الإدراكي، مثلاً إذا طلب إلى الفرد أن يذكر العدد الصحيح لبعض الأشياء المتناثرة أمامه بطريقة غير منتظمة فإن مجال الإدراك لا يزيد على ثمانية، وبصفة عامة فقد اتضح أن هذا المجال الإدراكي يتراوح بين 6 – 11. ولا شك أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى هذا المجال الإدراكي طبقاً لصفاتهم الذاتية، ولعل هذا الاختلاف يفسر التناقض الدائم بين شهود حادثة معينة حيث يرى بعضهم أشياء لا يدركها الآخرون .

▪ الحساسية تجاه المدخلات

مـــن ناحيـــة أخرى تؤثر الخصائص الشخصيـــــة في درجة حساســـية الفرد [زيادتها أو إضعافها] تجاه مدخلات معينة. فالشخص الذي رســـب في اختبار لشغل وظيفة نجده أكثر حساسية لإدراك الكلمات والأوصاف المتصلة بالفشل، في حين أن الشخص الذي اجتاز الاختبار بنجاح تضعف حساســـيته تجاه ألفاظ النجاح، أي أن الخبرات والتجارب الشخصية المختلفة تعمل علـــى تنمية حساسية خاصة للفرد تجاه الأشياء والأشخاص الآخرين . كذلك فـــإن الرغبات والاهتمامات الشخصية للفرد تعمل على زيادة قدرته وحساســـيته على إدراك بعض المدخلات أكثر من غيرها. مثال ذلك أن يـــذهب طبيـــب ومهندس معماري لزيارة صديق لهما في منزله الجديد، نجـــد الطبيـــب يتجـــه مباشرة إلى إدراك أن المنزل غير صحي نظراً لعدم دخـــول الشـــمس معظـــم الحجرات، في حين يكتشف المهندس المعماري أن الطلاء ليس جيداً. كـــذلك تؤدي الخبرات والاهتمامات الشخصية للفرد إلى تحديد معاني الأشـــياء الـــتي يراها بطريقة تتفق مع تلك الخبرات، فكلمة "جامعة" مثلاً تثير في رب العائلة شعوراً بالضيق والاكتئاب لأنها تحمل معنى نفقات باهظة للكتب التي يطلـــب أبناؤه شراءها، في حين أن الكلمة ذاتها تثير في نفس الأستاذ الجامعي شـــعوراً بالارتياح إذ تشير إلى المجتمع الذي ينتمي إليه. وهكذا نرى أن الكلمة الواحدة قد تحمل معاني مختلفة للأفراد المختلفين بحسب خبراتهم ، واهتماماتهم وحاجاتهم الشخصية .

كما تزيد أو تقل حساسية الفرد تجاه مدخلات بذاتها [الفرد الذي يمـــر بأزمة نفسية لفقد شخص عزيز عليه يكون عازفاً عن قراءة صفحة الوفيات في الصحيفة اليومية التي بين يديه]. وبذلك تؤدي تلك الخصـــائص الشخصـــية

المعبرة عن حالة الفرد النفسية والذهنية إلى التأثير في عمليـــة الإدراك ســلباً وإيجاباً.

وأخيراً فإن حاجات الفرد ورغباته قد تدفعه إلى اختيار بعض الأجزاء من المدخلات وتكوين صورة لهذا الشيء بناء على هذا الاختيـــار النـــاقص، وإن كانت الصورة الجديدة مخالفة للحقيقة إلا أنها تتفق مع رغبات الشخص. مثال ذلك الطالب الجامعي الذي حصل على تقدير ممتاز في إحـــدى المـــواد نـــراه يتناسى كل صفات وخصائص أستاذ المادة ولا يذكر إلا أنه رجل عادل يعطي الطالب حقه ويضفي عليه من الصفات الحميدة الشيء الكثير الذي قد يختلف عن الحقيقة التي يلمسها الطالب جيداً. وعلى العكس من ذلك لـــو حـــدث وفشل الطالب في الحصول على تقدير مناسب في إحدى المواد نجد أنه يصـــب غضبه على الأستاذ ويتجاهل كل ما يتمتع به من مزايا علمية ويخلـــق لـــه في مخيلته صورة قاتمة يقنع بها نفسه ويسعى إلى إقناع الآخرين بها .

الخاصية الرابعة: يتم تنظيم المدركات في مجموعات متناسقة

إن الأشياء والأفكار والأشخاص التي يدركها الفـــرد وإن تم إدراكهـــا منفصلة عن بعضها إلا أنه يتم تنظيمها في مجموعات إدراكية تصبح هي المؤثرة على سلوك الفرد الاجتماعي . ما نقصده هنا أن الفرد يدرك مدخلات متباينة ومختلفة، إلا أنه يميل إلى أن يربط بين تلك المدركات بعضها بعضـــاً بطريقـــة منتظمة بحيث يتكون منها نظام متكامل . فالجامعـــة قـــد تـــرتبط في النظـــام الإدراكي لبعض الأفراد بالثقافة العامة ، الأسلوب العلمي في البحث واتخـــاذ القرارات ، الدولة العصرية وما إلى ذلك . وبالنسبة للمسئولين عن التعلـــيم العالي في الدولة فقد يرتبط إدراكهم للجامعة بمشكلات زيادة أعداد الطلاب، تضخم الميزانيات المطلوبة للجامعات، مشاكل الخريجين وغير ذلك من الأمور

التي ينشغلون بها ويتم عادة تنظيم المدركات التي يكوّنها الفرد وفق الأسس التالية :

- تقارب المدركات

إن تقارب المدركات سواء في المكان أو الزمان أو المصدر أو الموقف الناشئة فيه يجعلها تنتظم في مجموعة واحدة. فالمدخلات التي يتعرض لها نظام السلوك التنظيمي والصادرة إليه من رئيسه المباشر يميل إلى تجميعها في مجموعة إداركية واحدة على الرغم من احتمال اختلاف مضامينها. وكذلك كل المدخلات التي يصادفها النظام في اجتماع مهم لمجلس الإدارة سوف تنتظم في مجموعة إدراكية واحدة. كذلك فإن التقارب في الزمان يجعل المدركات تنتظم في مجموعة إدراكية واحدة . فمثلا أن يرزق الفرد بطفل جديد في ذات اليوم الذي يحصل فيه على ترقية في عمله يجعل الأمرين يرتبطان معاً في مجموعة إدراكية واحدة يطلق عليها الفرد " طالع السعد " .

- التشابه

يعتبر التشابه بين الأشياء والأشخاص من العوامل التي تزيد من فرص انتظامها في مجموعات إدراكية متناسقة. فمثلاً تشابه الهيكل التنظيمي لأغلب التنظيمات مع "الهرم" يجعل نظام السلوك التنظيمي يجمع بينهما في مجموعة إدراكية واحدة.

- الاشتراك في الثقافة

تسهم الثقافة العامة للمجتمع في توفير أسس لتنظيم المدركات من خلال المفاهيم التي تركز عليها، فالشعوب في الدول الفقيرة والنامية تربط الآن بين مفاهيم العولمة، الرأسمالية الشرسة، الاحتكارات العالمية والولايات المتحدة الأمريكية وتنظمها في مجموعة إدراكية واحدة في أغلب الأحيان. وبنفس

المنطق نرى كثيراً من المستهلكين في العالم المعاصر يجعلون في مجموعة إدراكية واحدة مفاهيم جودة المنتجات والتطوير والابتكار المستمر والصناعة اليابانية. وقد تبلورت الثقافة الأمريكية في فترة التفرقة العنصرية التي سادت الولايات المتحدة الأمريكية لسنوات طويلة في اعتبار لون البشرة العامل الأساسي في تصنيف البشر، وبالتالي ارتبط اللون الأسود بالتخلف في أذهان ملايين الأمريكيين لفترات طويلة – وقد يكون هذا الارتباط قائماً حتى الآن –، بينما اللون الأبيض يقع في المجموعة الإدراكية التي تضم مفاهيم التميز والتفوق والشعوب الغربية بصفة عامة من الأصل الأوروبي. وفي مصر الآن يضع الناس رجال الأعمال، البنوك، والهاربين إلى الخارج دون سداد ما عليهم من قروض في مجموعة إدراكية واحدة.

- وضوح علاقة السبب والنتيجة

يميل الأفراد إلى تنظيم مدركاتهم في مجموعات متناسقة تبعاً لوضوح علاقات السبب والنتيجة بين تلك المدركات. فالدول الرأسمالية قد يتم إدراكها على أنها سبب الفقر في الدول النامية، أو أن الاستعمار هو سبب تخلف بلدان إفريقيا، وأن العولمة هي مصدر الشقاء للدول والشعوب الفقيرة وأن منظمة التجارة العالمية هي سبب معاناة الدول المصدرة للمواد الأولية. ولا شك أن أساس تحديد علاقة السبب والنتيجة بين المدركات المختلفة يتوقف على وفرة المعلومات المتاحة لنظام السلوك التنظيمي وقدرته على التحليل والبحث في أصول الأشياء فضلاً عن مجمل الرغبات والاتجاهات والخبرات المتراكمة [أي حصيلة المدركات السابقة]. ويعتبر هذا الميل لتنظيم المدركات في مجموعات على أساس علاقات السبب والنتيجة من أهم المظاهر المؤثرة على السلوك الاجتماعي. ففي ميادين السياسة والاقتصاد يميل الناس

إلى الربط بين ظواهر مختلفة على أساس أن هناك علاقة سببية بينها كأن يدرك الأفراد أن ارتفاع الأسعار يعود إلى زيادة تصـــدير المنتجـــات المحليـــة، أو أن صعوبة الحصول على عمل لخريجي الجامعة ســـببه ضـــعف إدارة الشـــركات والمؤسسات.

إن عملية تنسيق المدركات في مجموعات إدراكية وفق معـــايير وأســـس واضحة لدى نظام السلوك التنظيمي يمكن تصورها بوضوح لو تأملنا كيـــف ينظم الإنسان الموضوعات والمعلومات المختلفة على الحاسب الآلي، فإنه لـــو تركها دون تنظيم سوف يجد صعوبة بالغة في البحث والاسترجاع حين يحتاج الرجوع إلى بعض منها، كما أن الذاكرة المتاحة على الحاسب ســـوف تبـــدد نتيجة عدم الترتيب والتنظيم فيما يضاف إليها بغـــرض الحفـــظ. لـــذا نجـــد الأسلوب الأفضل هو تجميع المعلومات ذات العلاقة في ملف خـــاص File، ثم تجميع الملفات المتشابهة أو المتقاربة أو ذات العلاقة في حافظة Folder ويعطي لكل منها اسم لا يتكرر حيث أن الحاسب نفسه سيرفض إنشاء أكثر من ملف أو حافظة بنفس الاسم. وبالتالي تتضح لنا قيمة أخرى لخاصية التجميع المنظم للمدركات في مجموعات متناسقة وهي ترتيب الذاكرة الإنسانية بطريقة تيسر حفظ المدركات واسترجاعها حين الحاجة في مواقف اتخاذ القرار.

الخاصية الخامسة: إدراك الجزء في ضوء صفات الكل

إن عمليات الإدراك المتعاقبة لا تتم في فراغ بل يضمها تنظـــيم إدراكـــي متناسق، لذلك فإن إدراك المدخلات الجديدة يتحدد تبعاً لصفات وخصـــائص المجموعة الإدراكية المرشحة للانضمام إليها. بمعنى أن الفـــرد يميـــل إلى إدراك الأشياء المختلفة على أنها نفس الشيء إذا كانت تنتمي إلى نفـــس المجموعـــة الإدراكية وذلك نتيجة عدة أسباب:

▪ **التعميم Stereotyping**

ويعني إضفاء صفات مدركات سابقة على مايتم إدراكه مجدداً من هـذه المدركات حتى ولو لم تكن كذلك . مثال ذلك لو كان نظام السلوك التنظيمي قد تكونت لديه صورة سلبية عن رئيسه المباشر فإنه يميـل إلى إدراك جميـع الرؤساء الإداريين بهذه الصورة بغض النظر عن خصائصهم الشخصية والـتي قد تخالف هذه الصورة العامة Stereotype ، وينطبق ذات المثل على وصف جميع الموظفين الحكوميين بأنهم روتينيين كما يصورهم الكاريكـاتير الشـهير للرسام الساخر مصطفى حسين في شخصية " عبد العاطي البيروقراطي".

▪ **ضعف الفروق بين المدخلات**

قد يعجز الفرد عن اكتشاف الفروق بين المدخلات المختلفة الواردة إليـه من مصادر مختلفة أو في مواقف متباينة مما يؤدي إلى عجزه عن التمييز بينـها فيميل إلى تجاهل تلك الفروق ورؤية المدخلات كلـها علـى أنهـا متشـابهة Assimilation وبالتالي تضم كلها في مجموعة إدراكية واحدة.

▪ **تميز " الإطار المرجعي " *Frame of Reference***

لكل إنسان إطار مرجعي يستمد منه القيم والمفاهيم الأساسية التي يعتمد عليها في تصريف شئونه كلها. ومن ثم فإن هذا الإطار المرجعـي يسـاعد في تحديد الطريقة التي يتم بها إدراك المدخلات الجديدة، فالمسلم إذ يتخذ القرآن الكريم إطاراً مرجعياً فإنه يكوّن ادراكه لليهود في ضوء ما ذكره الحق تبـارك وتعالى عنهم في معظم سور القرآن الكريم ووصفهم بالخداع والخيانة والمكـر وتحريف الآيات وغيرها من الصفات السلبية. ومن ثم فكل مدخلات جديـدة عن اليهود ستصنف وفقاً لهذه المرجعية. وكذلك فإن العامل عضـو النقابـة

يكون إطاره المرجعي هو ميثاق النقابة ونظامها وأهدافها ، وبالتالي فإنه يــدرك الإدارة والمديرين وتصرفاتهم وقراراتهم في أغلب الأحيان على أنهــا في غــير صالح العمال لأنهم وفق إطاره المرجعي الذي تشكل عبر سنوات طويلة مــن الممارسة يرى المديرين عادة على أنهم أعداء الطبقــة العاملــة ويعملــون في الأساس لحساب أصحاب رؤوس الأموال من المســتغلين والمحتكــرين وهــم ينتمون إلى فريق مغاير توجهه مصالحه المختلفة عن مصالح الطبقات العاملة.

- **النمط السلوكي المقبول *Norm***

يعتاد البشر اتخاذ أنماط سلوكية متوسطة أي تبعد عن التطرف ويعتبرونها هي الأنماط المقبولة التي يتم إدراك المدخلات بالقياس إليها. فقد ثار في مصر مؤخراً خلاف حول رأيين في تنظيم التعامل بالدولار الأمريكي والنقد الأجنبي عامة:

الرأي الأول: ينادي أصحابه بفرض قيود مشددة على هذا التعامل من أجــل السيطرة على أسعار الدولار الأمريكي وغيره مــن العمــلات الأجنبية الرئيسية ومنع المضاربة فيها مما يساعد علــى ضــبط حركة الأسعار في السوق بشكل عام ويخفف من أعباء تكلفــة الواردات التي تتزايد مع ارتفاع أسعار الصرف الأجنبي،

الرأي الثاني: يرى أصحابه إباحة وإطلاق حرية التعامل في النقد الأجنبي ممــا يساعد على تحديد القيمة الحقيقية للجنيــه المصــري مقابــل العملات الأجنبية الرئيسية وبذلك تــنخفض قيمتــه وتنمــو الصادرات نتيجة لذلك.

وتدور فكرة الرأي الوسط أو "نمط السلوك المتوسط" على رفض السلوك المتطرف وأهمية الأخذ بالحلول الوسط. وبتطبيق هذه الفكرة على موضــوع

التعامل في النقد الأجنبي يدرك أصحاب هذا الرأي الوسط كلا من الرأيين السابقين على أنه غير سليم وأن الأوفق أن يكون القرار هو الإباحة المشروطة بضوابط، أو التقييد المرن كحل وسط.

الخاصية السادسة : قابلية المدركات للتغيير

لقد تبينا أن المدركات تتكون كنتيجة للتفاعل بين مجموعات من العناصر:

- المدخلات الآتية إلى نظام السلوك التنظيمي من مصادر مختلفة خارجية وذاتية.
- الخصائص الشخصية للفرد ومحصلة رغباته واتجاهاته وخبراته ومعاييره في اتخاذ القرارات.
- هيكل النظام الفكري للفرد Cognitive System .
- مدى ما يحققه من نجاح أو فشل في تحقيق غاياته.

وأوضحنا كذلك أن تكوّن المدركات هو في حقيقته محاولة من الفرد في التأقلم والتكيف مع الظروف والمواقف الخارجية التي يوجد بها من ناحية، وتحقيق توازنه الذاتي من ناحية أخرى. ولو تأملنا في مجموعات العناصر السابقة والمتفاعلة في تكوين المدركات لاكتشفنا أنها جميعاً ليست ثابتة أو جامدة، بل هي في حالة حركة وتطور مستمرين. ومن ثم تكون حصيلتها من المدركات متطورة هي الأخرى، ومن هنا نأتي إلى الخاصية السادسة في عملية الإدراك وهي قابلية المدركات للتغيير والتطوير.

محركات تغيير المدركات

كما رأينا أن المدركات تتحدد نتيجة التفاعل بين مجموعة العناصر السابقة، وبالتالي فإن التغيير في هذه العناصر كلها أو بعضها يكون محركاً للتغيير في المدركات ذاتها كما يتبين من المناقشة التالية:

▪ **تغير المدخلات**

لقد أوضحنا سابقاً أن عملية الإدراك تتأثر جزئياً بأنواع مختلفة من العوامل تأتي في مقدمتها طبيعة وخصائص المدخلات الآتية إلى الفرد من مصادر خارجية أو من ذاته. وبالتالي فإن أي تغير يصيبها سوف ينعكس على تشكيل المدركات السابق تكونها. ويحدث التغير في المدخلات لأسباب متعددة منها:

- تحديث المعلومات Updating نتيجة ظهور أبعاد جديدة في الموقف.
- ورود معلومات مخالفة من مصادر أخرى لها مواقف متباينة مع المصادر السابق ورود المدخلات منها.
- ظهور أبعاد جديدة في موضوع المدخلات لم تكن محل اهتمام المصادر الأولى التي جاءت منها إلى نظام السلوك التنظيمي.
- ظهور اكتشافات علمية وتقنية تحدث تغييراً في المدخلات السابق ورودها.

ولعلنا نعود إلى مثال الحرب المستهدف شنها ضد العراق، فإن مواقف المؤيدين للحرب تبدو نتيجة إدراك إيجابي لموقف الولايات المتحدة الأمريكية وما تكرره من امتلاكها أدلة قاطعة على ما يقوم به العراق من تطوير لأسلحة برامج تسليح نووية وبيولوجية وكيمائية. وقد تكون هذه المدركات تدعمت في إطار المعلومات المتاحة من تقارير المفتشين الدوليين والتي أبانت أن العراق غير متعاون تماماً في الكشف عن تلك الأسلحة والبرامج حسب ما قضى به قرار مجلس الأمن رقم 1441. ولكن لو افترضنا أن معلومات جديدة ظهرت وبينت أن برامج تطوير تلك الأسلحة في العراق بدأت واستمرت لفترات

طويلة بمساعدة ودعم من أمريكا ذاتها وأن الشركات الأمريكية كان لها دور بارز في تلك البرامج وقت كانت مصالح أمريكا السياسية متوافقة مع ذلــك الاتجاه، فإن تلك المعلومات الجديدة لا شك سوف تعمل على تغيير مدركات العالم حول دوافع أمريكا من شن الحرب ومدى مصداقيتها حين تتحدث عن رغبتها في حماية جيران العراق والعالم بأسره من عدوانه المحتمل حال تملكه تلك الأسلحة[7].

والنتيجة العامة أن كل ما يصل إلى علم نظام الســلوك التنظيمــي مــن مدخلات قابل للتغيير بفضل تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثــة الــتي تجاوزت تباعد المسافات وفروق التوقيت بين أنحاء العالم المختلفــة وجعلــت تبادل وتناقل المعلومات عن الظواهر والأحداث لحظة وقوعها أمــراً متاحــا للجميع. والنتيجة أن المدركات في نظم السلوك التنظيمي تكــون في حالــة حركة مستمرة ويجري مراجعتها وتحديثها طول الوقت.

- **تغير الخصائص الشخصية للفرد وتركيبه النفسي والاجتماعي**

الإنسان كائن حي يعيش في مجتمع حي ومتحرك ويتفاعــل مــع أفــراد وجماعات بشرية تتطور وتتغير مواقفها باستمرار. فالحركة والتداول والتطــور المستمر من سمات الطبيعة البشرية. والإنسان يمر في أطوار عمرية مختلفة، كما يباشر ألواناً من النشاط المتطورة توافقا مع تلك المراحل العمريــة. ولا يبقــى

(7) أعود لمراجعة هذا الجزء يوم 19 مايو 2003 أي بعد شهرين من انطلاق الحرب ضد العراق وما تلاها من فوضى شاملة إثر اختفاء صدام حسين وأركان نظامه. ولكن المهم أن شيئا عن أسلحة الدمار الشامل التي كانت المبرر لشن الحرب لم يتضح وتكاد الآلة الإعلامية الأمريكية تخفي هذه القضية تماماً وتغرق العالم في متاهة حول نظام الحكم في العراق ومن يحكم بعد صــدام!!! وقــد اعترفت أمريكا مؤخراً بعدم صحة المعلومات التي استندت إليها لتبرير الحرب ضــد العــراق. كذلك ثارت أزمة في بريطانيا ضد رئيس الوزراء توني بلير لنفس السبب .

الإنسان قائماً في مكان واحد بل يسعى إلى تغير الأمكنة بحثـاً عـن الفـرص الأفضل أو تجنباً لمشكلات ومخاطر تهدده في بعض الأماكن . والخلاصة أن كل عناصر التركيب النفسي والاجتماعي للفرد تتطور وتتبدل نتيجـة التفاعـل المستمر مع الآخرين، ومرور الزمن وتبدل الأماكن . ولما كانت مكوّنات ذلك التركيب النفسي والاجتماعي من رغبات وأهداف واتجاهات وخبرات وقـيم ومعتقدات ومعايير للقرار وأنماط مقبولة من السلوك Norms تسهم جميعاً في تشكيل عملية الإدراك وما ينتج عنها من مدركات، يكون تغيرهـا مؤديـاً بالتالي إلى تغيير المدركات ذاتها.

▪ تأثير الرغبات

إن رغبات الإنسان غير المشبعة تنتج قوى دافعة توجه سـلوكه ناحيـة الحصول على الإشباع المستهدف. وبذلك تلعب الرغبات غير المشـبعة دوراً هاماً في تحديد ما يدركه الإنسان إذ تسيطر نسبياً على حالة الانتباه ومـن ثم تسمح باستقبال مثيرات معينة أو تمنع مثيرات أخرى، أي أن للرغبات تأثير في إحداث حالة ذهنية تحدد ما يدركه الإنسان، مثال ذلك أن الشخص الجـائع سوف يميل إلى إدراك الأشكال الغامضة التي تعرض أمامه على أنها أصناف من الطعام. وبصفة عامة فإن الإنسان الذي يشعر برغبة لم يتحقق لهـا الإشـباع المطلوب سوف يميل إلى إدراكها فيما يعرض عليه من صور أو أشـكال [8].
وحيث أن حاجات ورغبات الفرد وأهدافه كلها في تطور وتغير مستمرين، من ثم تكون مدركاته أيضاً في حالة من المراجعة المسـتمرة والتغـيير في ضـوء المستجدات من معلومات أو عناصر نفسي واجتماعية.

---

(8) C.L. Stacey and M. De Martian, Understanding Human Motivation [Cleveland : H. Allen, 1958].

- **تأثير الخصائص الشخصية**

من جانب آخر، فإن عملية تغيير المدركات تتأثر بالصفات الشخصية التي تميز الفرد مثل قدراته العقلية. فالأفراد يختلفون في قدراتهم العقلية من حيث الذكاء والقدرة على استيعاب المعلومات الجديدة وتفهم الأمور،فالأفراد ذوي القدرات العقلية المنخفضة يصعب عليهم تعديل مدركاتهم حين يستقبلون مدخلات جديدة، في حين أن الأفراد الذين يتميزون بمستويات أعلى من القدرات الذهنية يستطيعون إجراء عملية إعادة تنظيم سليمة لأفكارهم ومعتقداتهم . كذلك فإن الأفراد يختلفون في قدرتهم على تحمل الغموض والإبهام في المعلومات، فالأفراد الذين لا يحتملون الغموض تجدهم يميلون إلى تقسيم الأمور إلى نوعين أساسيين لا ثالث لهما أبيض وأسود أو موجب أو سالب،وبالتالي فهم أقل قدرة على استيعاب المعلومات الجديدة أو تغيير مدركاتهم . وهناك أفراد يتصفون بجمود العقلية Close-mindedness ومن صفاتهم الأساسية رفض الأفكار والمعلومات الجديدة وافتقادهم الترابط بين التنظيمات الفكرية المختلفة، ومن ثم يصعب عليهم تعديل مدركاتهم من خلال عمليات إعادة التنظيم الفكري Cognitive Restructuring وعلى العكس من ذلك نجد الأفراد ذوي العقول المتفتحة Open-mindedness أكثر قابلية لاستيعاب المدخلات الجديدة وأكثر استعداداً للتعرف على الغريب وغير المألوف من الأمور.

- **تأثير الخبرة الماضية**

يواجه الإنسان في حياته مواقف مختلفة يكتسب منها تجارب وخبرات يختزن نتائجها والدروس المستفادة منها في ذاكرته، وحين يواجه ظروفاً ومواقف جديدة فإنه يستند في إدراكه لها على حصيلة تجاربه وخبراته المختزنة.

وللتدليل على أثر الخبرة الماضية في الإدراك فقد أجريت بعض التجارب منـــها تجربة صورة مزدوجة المعنى بها وجهين أحدهما وجه لسيدة عجوز والثاني وجه فتاة صغيرة، وقد عرض جزء الصورة الذي به وجه السيدة العجوز أولاً على مجموعة من الأفراد، وعندما أدمجت معها صورة الفتاة في صورة واحدة ثم أعيد عرضها على المجموعة فكانت النتيجة أن نسبة كبيرة منهم أدركوا في الصورة السيدة العجوز أولاً ثم عندما علموا أن الصورة تعكس أيضاً وجه الفتاة بذلوا جهداً لاكتشافه. وعلى العكس فقد عرضت على مجموعة أخرى صورة الفتاة أولاً وعند عرض الصورة الموحدة ذات الوجهين عليهم مرة أخـــرى كانـــت النتيجة أن الأغلبية منهم اكتشف صورة الفتاة أولاً [9] .

ويعبر علماء النفس عن أثر الخبرة الماضية على الإدراك بتعـــبير " الإدراك المضاف " Apperception ونلاحظ هنا أن عملية الإدراك لها طبيعة تراكمية Cumulative بمعنى أن الإدراك الجديد يضاف إلى ما سبق إدراكه ومـــن ثم تزداد حصيلة المدركات وتصبح قاعدة لتحديد الإدراك الجديـــد في فتـــرات قادمة. كذلك نلاحظ أن اكتساب الإنسان لعدد من الخبرات الماضية بالنسبة لموضوع معين يجعله يكون اتجاها Attitude حيال هذا الموضوع .

▪ النظام الفكري للفرد

إن التغير في مدركات الفرد – الذي ينتج من التغير في المعلومات الـــتي يحصل عليها والتغيير في تركيبه النفسي والاجتماعي – يتوقـــف علـــى نمـــط التفكير وأنواع المدركات التي كونها الفرد قبل ذلك أي على نظامه الفكري، وتتباين النظم الفكرية للأفراد المختلفين حسب خصائص من أهمها ما يلي:

(9) Stagner, Ross, The Psychology of Conflict | N. Y. John Wiley and Sons, 1956, P. 24 .

- **بساطة أو تعقد النظام**

تتراوح النظم الفكرية من البسيطة الواضحة غير المعقدة Simple, Undifferentiated إلى المركبة والمعقدة Complex, Differentiated. مثال التنظيم الفكري البسيط تجده في حالة الفرد الذي يكون لنفسه صورة معينة عن النظم الاقتصادية المختلفة حيث يدركها على أنها متشابهة تسعى إلى نفس الهدف باستخدام نفس الأساليب، وبالتالي فإن نظرة هذا الفرد إلى رجال الأعمال مثلا لا تميز بينهم بل كلهم عنده سواء . على العكس من هذا النظام الفكري البسيط الواضح ، نجد فرد آخر يميز بين النظم الاقتصادية المختلفة ويصنفها إلى مجموعات بحسب أفضليتها فيضع النظام الرأسمالي في جانب، بينما يربط النظم الاشتراكية والشيوعية في ناحية أخرى، وعلى ضوء هذا النظام الفكري المعقد فإن الفرد يميز في إدراكه للأشياء والأشخاص على أساس تفضيلهم أو انتمائهم إلى مجموعة أو أخرى من النظم الاقتصادية .

- **درجة التوافق في النظام الفكري**

من ناحية أخرى فإن التنظيمات الفكرية والعقلية للأفراد قد تختلف من حيث درجة التوافق بين المدركات التي يتضمنها هذا النظام . ويشير التوافق بين المدركات Consonance إلى مدى التناسق بينها، فقد يؤمن الفرد بالاشتراكية كأسلوب لتنظيم الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وبالتالي فهو يقبل الأسس الاشتراكية كأسلوب لتحديد جميع مظاهر السلوك ، وهذا دليل على المستوى الأعلى من التوافق أو التناسق . من ناحية أخرى فقد يعتقد الفرد أن الاشتراكية هي سبيل تنظيم الاقتصاد القومي ولكنه في ذات الوقت يؤمن بأن لا داعي لوضع قيود أو حدود على الملكية الفردية، وبالتالي فإن

درجة التوافق بين المدركات في هذه الحالة تكون أقل وقد تصـــل إلى مرحلـــة التناقض والتصادم Dissonance . وبصفة عامة فإن التنظيمـــات الفكريـــة البسيطة تكون على درجة من التوافق الفكري أعلى من التنظيمات الفكريـــة المركبة .

■ **درجة الترابط في النظام الفكري**

والصفة الثالثة الـــتي تميـــز الـــنظم الفكريـــة هـــي درجـــة التـــرابط Interconnectedness بينها لدى الفرد الواحد بمعنى مدى التوافـــق بـــين مكوّنات النظم الفكرية للإنسان حال تعددها، فقد نجد أن هناك درجة كبيرة من الترابط بين أفكار الشخص الاقتصادية والسياسية والأخلاقية مثلاً بحيـــث يوجد أساس مشترك لسلوكه في كل تلك المجالات. مثال ذلك الفرد المتـــدين الذي ينأى عن الغش في التجارة أو الكذب في المعاملات اتساقاً مـــع قيمـــه الدينية التي يراعيها في كافة مجالات الحياة، ويتمتع مثل هذا الإنســـان بـــنظم فكرية متناسقة . من ناحية أخرى قد نجد نوعاً من الانفصال بـــين مـــدركات الشخص المختلفة، مثال ذلك الشخص المتدين الذي يواظب علـــى الصـــلاة وفروض الدين المختلفة، ولكنه مع ذلك لا يرى غضاضة في الحصـــول علـــى ربح غير عادي باستغلال حاجة الناس إلى سلعة معينة يحتكرها .

تلك المميزات الثلاث للتنظيمات الفكرية البساطة أو التعقيد ، والتوافق بين المدركات ، والترابط بين النظم الفكرية المختلفة للشخص الواحد تحـــدد إلى درجة كبيرة ما إذا كانت المعلومات الجديدة التي يحصل عليها الفرد سوف تؤدي إلى تغيير في الأفكار والمدركات Cognitive Change حيث أن الفرد يميل عادة إلى مقاومة أي تغير في أفكاره أو مدركاته بنـــاء علـــى المعلومـــات الجديدة التي يحصل عليها وهو يحاول بذلك أن يحتفظ لنفسـه بدرجـــة مـــن

التوازن . مثال ذلك الفرد العادي في مصر قد يعتقد بأن الولايات المتحدة الأمريكية دولة استعمارية بالدرجة الأولى تسعى إلى استغلال الشعوب والسيطرة عليها ، فإذا فرض أن قرأ هذا العربي العادي مقالة يؤكد كاتبها حسن نوايا أمريكا وسياستها القائمة على مساعدة الشعوب النامية ومناهضة الاستعمار، فهل يصدق العربي تلك الأقوال ويغير من أفكاره السابقة ؟ أغلب الظن أنه سيصف هذا الكاتب بأنه مأجور يتلقى ثمن تلك المقالات من المخابرات الأمريكية . أي أن الفرد يميل إلى رفض المعلومات التي لا تتفق مع نظامه الفكري وأنواع المدركات السابقة . بنفس المنطق فالشاب الاشتراكي المتحمس حين يسمع أو يقرأ عن مشاكل الإدارة في القطاع العام والإسراف وانخفاض الإنتاجية في تلك المشروعات المؤممة فإنه لا يميل إلى تغيير أفكاره ومعتقداته عن الاشتراكية، بل تجده يلقي باللوم على سوء التطبيق الاشتراكي وعلى القائمين بإدارة تلك المؤسسات وانحرافهم عن المبادئ الاشتراكية السليمة . وقد يقاوم الفرد تغيير أفكاره نتيجة للمعلومات الجديدة بمحاولة تقسيم تلك الأفكار، ففي حالة الشاب الاشتراكي فإنه قد يسلم بعدم صلاحية التأميم مثلاً في قطاع تجارة التجزئة ولكنه يستمر على اعتقاده بصلاحية التنظيم الاشتراكي في الصناعات الأساسية. أي أن الشخص يحاول تنظيم مدركاته ونظامه الفكري على ضوء المعلومات الجديدة بهدف تحقيق درجة من التوازن بين أفكاره وبين الأوضاع الخارجية .

- **معوقات تحقيق الرغبات**

يسعى الإنسان دائماً إلى تحقيق أهدافه وإشباع رغباته من خلال أنماط السلوك التي يقوم بها في حدود الواقع الاجتماعي الذي يعيش فيه ويحقق في مسعاه هذا درجات مختلفة من النجاح أو الفشل. فإذا اعترض الفرد عائق في

إشباع بعض حاجاته ، كان لابد من حدوث تغير في سلوكه وكل ما قام عليه من مدركات بحثاً عن السلوك الأكثر احتمالاً في توصيله إلى النتائج التي يبغيها. فالطالب الذي يفشل في الالتحاق بالجامعة قد يتغير اتجاه تفكيره من رغبة أكيدة في العلم والثقافة إلى نقمة على الأوضاع والنظم التي حالت بينه وبين هدفه، بمعنى أن إدراكه للجامعة والدراسة الجامعية يتحول إلى حالة أخرى لا ترى الجامعة على الصورة الزاهية التي كانت عليها قبل صدمة الفشل .

إن التغير الفكري الذي يعقب الفشل في إشباع الحاجات قد يأخذ أحد اتجاهين:

الأول: تغير في اتجاه العمل على إزالة أسباب الفشل باتباع سلوك جديد نتيجة إعادة التفكير وتعديل المدركات وغيرها من عناصر التركيبة النفسية والاجتماعية للفرد.

الثاني: تغير في اتجاه منحرف كأن يتجه الفرد إلى أحلام اليقظة والبعد عن الحقيقة والواقع . ولا شك أن العامل المحدد لاتجاه التغير الفكري هو شدة أو قوة الحاجة التي يشعر بها الفرد ، فإذا كانت رغبة الفرد ضعيفة فإن اتجاه التفكير سينصرف إلى التمني والأمل، أما إذا كانت الرغبة قوية يتجه التفكير في محاولة اكتشاف سبل لإشباعها وتحقيق الهدف، وهذا ما يدفع إلى حالات الابتكار والإبداع Creativity[10]. وقد تؤدي زيادة الرغبة عن حد معين إلى إغراق الفرد في الأحلام والبعد عن الواقع مرة أخرى.

---

(10) هذا تأكيد للقول المعروف " الحاجة أم الاختراع".

ومن العوامل المحددة لاتجاهات التغير في المدركات نتيجة للفشل في إشباع الرغبات وتحقيق الأهداف مدى دقة الفرد في إدراك العائق الحقيقي في سبيل تحقيقه لهدفه. فإذا فشل أحد المرشحين في الانتخابات فإنه قد يفشل في تبين السبب الحقيقي لعدم فوزه وهو أنه لم يقنع الناخبين بآرائه ومعتقداته ونراه ينحي باللوم على المنافسين أو الناخبين وبالتالي فإن إدراكه للآخرين يتغير ولكن إدراكه لنفسه يبقى على ما هو عليه .

الإدراك باعتباره نظاما فرعيا

سبق أن أوضحنا حقيقة السلوك التنظيمي باعتباره نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع المناخ المحيط، ونضيف الآن أنه يمكن اعتباره بمثابة نظام رئيسي يضم عدداً من النظم الفرعية يختص كل منها بإحدى عمليات تكوين السلوك التنظيمي. وفي إطار هذا المفهوم نستطيع التعبير عن الإدراك بأنه نظام فرعي يختص بعمليات سلوكية محددة ويتفاعل مع نظم فرعية أخرى داخل نظام السلوك التنظيمي الأكبر.

أجزاء النظام الفرعي للإدراك

يتكون النظام الفرعي للإدراك – شأنه شأن أي نظام آخر– من أجزاء ثلاثة هي المدخلات والأنشطة والمخرجات:

المدخلات الإدراكية

يستقبل النظام الإدراكي Perceptual System أشكالاً مختلفة من المثيرات الخارجية [والذاتية] وذلك عن طريق أدوات الاستقبال الحسي، وتكون المدخلات الإدراكية على صور مختلفة كما يلي:

- المعلومات أو المثيرات الأساسية [المدخلات الأساسية].
- المعلومات أو المثيرات الطبيعية [المدخلات الطبيعية].
- المعلومات أو المثيرات التنظيمية [المدخلات التنظيمية].
- المعلومات أو المثيرات الاجتماعية [المدخلات الاجتماعية].

ويكون ورود هذه المدخلات الإدراكية على شكل تدفقات مستمرة من المعلومات والمثيرات الخارجية والذاتية طالما كان نظام السلوك التنظيمي في تفاعل وعلى علاقة مع مكونات المناخ المحيط . كذلك يتلقى النظام الإدراكي شكل جديد من المدخلات الإدراكية هو مخرجات النظم الفرعية الأخرى في النظام السلوكي الأكبر وهي نظم الدافعية، والاتجاهات، والتعلم، واتخاذ القرارات بالإضافة إلى حصيلة المدركات السابقة التي تختزنها الذاكرة .

العمليات الإدراكية

يمكن تصور العمليات الإدراكية التالية:

- **الاستقبال الاختياري للمدخلات** ***Selective Reception*** :ونعني بذلك أن النظام الإدراكي يمارس درجة من الحرية في السماح لبعض المدخلات بالوصول إليه بينما يعرقل أو يمنع وصول مدخلات أخرى إليه. وهذه الاختيارية في الاستقبال تتوقف على عوامل مختلفة منها الدوافع والاتجاهات والخبرات السابقة [أي مخرجات النظم الفرعية الأخرى] . وبشكل عام ، فإن الإنسان يميل إلى إدراك المدخلات التي تتوافق مع حاجاته واتجاهاته وخبراته. وعلى العكس، فإنه يميل إلى تجنب إدراك المدخلات التي تهدد أمنه أو استقراره أو التي تعكس خبرات وتجارب غير مرضية .

- **تصنيف المدخلات *Sorting***: ونقصد بهذه العملية فرز المعلومات الواردة إلى النظام الإدراكي وتقسيمها إلى أنواع وفئات حتى يمكن للنظام التعامل معها وتبين حقيقة ما تحمله من معان . وتحتل عملية التصنيف أهمية كبرى حيث تتداخل المثيرات وأشكال المعلومات المتعددة التي يستقبلها النظام الإدراكي في كل لحظة. ويعتمد النظام في عملية التصنيف على قواعد وأسس يستمدها من الإعداد والتدريب المسبق الذي يحصل عليه أثناء مراحل التعليم والتربية ومن خلال الممارسة والتجارب الفعلية . ويمكن بصفة عامة تصور هدف عملية التصنيف في ترتيب أنواع المعلومات المتعلقة بموضوع معين أو شخص معين في فئة مستقلة، أو تجميع المعلومات ذات الصبغة المتقاربة في فئة خاصة. مثال ذلك الأرقام والنسب المئوية والرموز الرياضية تتشابه كلها في طبيعتها ومن ثم يتجه النظام الإدراكي إلى تجميعها في فئة واحدة. وكذلك يمكن تصور أن الخرائط الجغرافية والرسوم البيانية وغيرها من الأشكال التوضيحية تتقارب في طبيعتها وبالتالي يكون تصنيفها في فئة واحدة. ويمكن تخيل أن النظام الإدراكي يلجأ في عملية التصنيف إلى استخدام إجراءات وأساليب تشابه ما يعمد الإحصائي إلى استخدامه لتيسير العمل مثل اتخاذ رموز معينة للدلالة على فئات من المعلومات أو استخدام ألفاظ مختصرة للإشارة إلى موضوعات متكاملة .
- **تحليل المدخلات** *Analysis*: وهي عملية تجزئة المعلومات إلى مكوناتها الأساسية بهدف التوصل إلى حقيقة ما تعنيه من معان، والكشف عن العلاقات بين المتغيرات Variables التي تعكسها تلك المعلومات . وغالباً

يحتاج النظام الإدراكي في مرحلة التحليل إلى الاستعانة بالمدركات السابقة وغيرها من المعلومات المختزنة في الذاكرة وهذا ما يسمى " استرجاع المعلومات " Information Retrieval ويتم ذلك باتصال مباشر بين النظام الإدراكي وبين النظام الفرعي للذاكرة Memory حيث تطلب كل المعلومات المختزنة المتعلقة بالموضوع تحت التحليل،علماً بأن كفاءة الاسترجاع تتوقف على دقة التصنيف والحفظ [11] .

- **الاستنتاج**: وهي عملية اكتشاف المعاني والحقائق التي تحملها المعلومات الواردة إلى النظام وذلك من خلال سلسلة من عمليات تكوين المفاهيم Conceptualization والتقدير Judgment واستعمال المنطق Reasoning .

المخرجات الإدراكية

نتيجة للعمليات الإدراكية المختلفة يصل النظام الإدراكي إلى عدد من المخرجات تتخذ صوراً مختلفة منها :

المفاهيم *Concepts*

وهي عبارة عن مجموعات الأفكار التي يتم تنظيمها على أساس عناصرها المشتركة أو العلاقات فيما بينها، مثال ذلك مفاهيم الحرية، الاستقلال، الوطنية، المدنية، العلمية، وغيرها وكلها تشير إلى أفكار مترابطة لما بينها من صفات وعناصر أو علاقات مشتركة .

---

(11) يلاحظ القارئ أننا نتعامل مع نظام الإدراك باعتباره نظاماً للمعلومات Information System

المعاني Meanings

وهي التفسيرات التي يصل إليها النظام الإدراكي بالنسبة للمدخلات الواردة إليه وتشير إلى الحقائق أو الخصائص الدقيقة للمعلومات التي استطاع النظام إدراكها واكتشاف أبعادها وانعكاساتها،مثال ذلك أن يصل النظام الإدراكي إلى اكتشاف المعنى الذي تحمله أخبار سياسية أو اقتصادية معينة .

العلاقات Relationships

وهي أشكال الاتصال والتداخل والترابط أو التنافر بين المتغيرات، كأن يدرك الإنسان العلاقة الطردية بين ارتفاع الأجور وارتفاع أسعار السلع والخدمات، أو العلاقة العكسية بين ازدياد عدد السكان في الدولة وبين مستوى المعيشة الحقيقي لهؤلاء السكان .

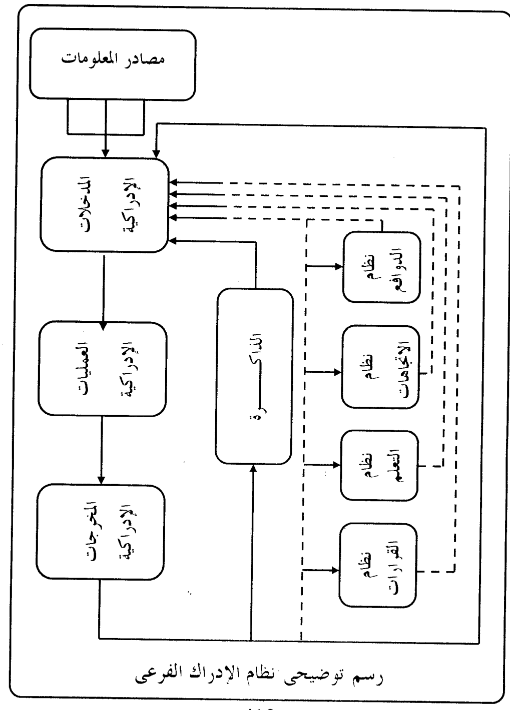
كذلك يصل النظام الإدراكي إلى الإحاطة بالمناخ المادي المحيط وتكوين تصورات محددة عن المتغيرات الحاكمة لهذا المناخ والعلاقات التي تربطها. ولابد أن نشير إلى احتمال وصول النظام الإدراكي إلى بعض الأوهام Illusions بمعنى أن المخرجات الإدراكية ليست بالضرورة صحيحة أو دقيقة، بل إن صحة ودقة هذه المخرجات تتوقف على دقة المدخلات والعمليات الإدراكية .

تكامل نظام الإدراك مع النظم السلوكية الفرعية الأخرى

يتكامل نظام الإدراك مع مجموعة النظم السلوكية الفرعية الأخرى في نظام السلوك التنظيمي الأمر الذي يسهم في تشكيل السلوك وتعديله باستمرار. ويعتبر نظام الإدراك هو النظام الأول بين مجموعة النظم الفرعية بمعنى أنه يبدأ الحركة أولاً ومن ثم تتحرك النظم الأخرى نتيجة ما يصلها من

مخرجات النظام الإدراكي. لهذا نحن نقول أن " الإدراك هو البوابة التي تدلف منها مثيرات السلوك، ولو أغلقت تلك البوابة ستتوقف كافة النظم السلوكية الفرعية عن الحركة وبالتالي يتوقف السلوك التنظيمي تماماً". وعلى سبيل المثال لو تخيلنا إنساناً تم عزله عن كافة مصادر المدخلات البيئية، وتوقفت كافة معاملاته مع البشر الآخرين، واستمرت حالة العزلة هذه لفترة طويلة سيتوقف نظامه الإدراكي عن العمل لانعدام ورود المدخلات الخارجية بكافة أشكالها، وسيقتصر عمل الإدراك على الإحساس بالمثيرات الذاتية التي سرعان ما تتحول إلى عمليات روتينية متكررة تلقائياً لا تستثير باقي النظم السلوكية الفرعية من دافعية واتجاهات وتعلم واتخاذ القرارات. وبمضي الوقت سيكون هذا الإنسان أقرب إلى الحيوان حيث سيتوقف تماماً عن كافة التصرفات الإنسانية الناشئة بتأثير المدخلات الخارجية ويبقى منه فقط الجانب الحيواني القائم بعمليات تناول الغذاء وهضمه وتمثيله وغير ذلك من العمليات التي تلبي حاجاته الأساسية.

ويصور الشكل التالي علاقة نظام الإدراك بالنظم السلوكية الأخرى في نظـــام السلوك التنظيمي:



رسم توضيحى نظام الإدراك الفرعى

توظيف الإدراك في إدارة السلوك التنظيمي

يعتبر الإدراك من أهم الأدوات المتاحة للإدارة في سعيها نحو " إدارة السلوك التنظيمي" إذ تعمل الإدارة من خلاله على نقل المدخلات المهمة التي تريد توصيلها إلى الأفراد في المنظمة لإحداث التأثير الذي تستهدفه في سلوكهم. ويعتمد نجاح الإدارة في استخدام الإدراك للتأثير في السلوك التنظيمي على التعامل العلمي والإيجابي مع خصائص العملية الإدراكية من ناحية، وتفهم طبيعة العلاقات بين إدراك الأفراد ومجموعات النظم السلوكية الفرعية الأخرى لديهم.

1 - استثمار خصائص العملية الإدراكية

رأينا أن هناك خصائص تميز العملية الإدراكية، ومن ثم فإن النجاح في توظيف الإدراك للوصول إلى إحداث مفاهيم ومعان محددة في أذهان أفراد المنظمة لتوجيه سلوكهم بمقتضاها يفترض التعامل الواعي مع بعض تلك الخصائص الإدراكية على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

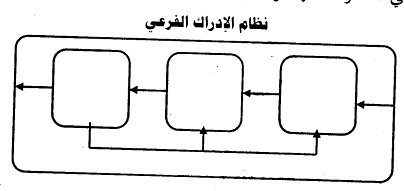
الخصائص الإدراكية	أسلوب استثمارها للتأثير في إدراك أعضاء المنظمة	آليات التأثير
1. الإدراك عملية اختيارية	- التغلب على التباعد عن مصادر المدخلات. - التغلب على رفض استقبال المدخلات. - التغلب على التناسي المتعمد للمدركات. - التغلب على رفض اتخاذ قرار بتأثير المدركات.	- وضع المثيرات في طريق الفرد مثل اللوحات الإرشادية واللافتات الملونة. - استخدام لغة تناسب اهتمامات الفرد. - إثارة اهتمام الفرد بالتصميم المبتكر. - تقديم حوافز لمن يستجيب للمثيرات.

الخصائص الإدراكية	أسلوب استثمارها للتأثير في إدراك أعضاء المنظمة	آليات التأثير
2. الإدراك عملية اجتماعية	- تنسيق المدخلات بما يتناسب والمستوى الاجتماعي للفرد، ويراعي علاقاته المجتمعية.	- إدماج مثيرات تتعلق بمستقبل الأسرة. - استخدام معلومات تهم الأسرة. - استخدام أفراد لهم تأثير اجتماعي في توصيل المدخلات [إمام المسجد مثلاً].
3. الإدراك عملية موقفية	- تنسيق المدخلات بما يناسب الموقف الذي يوجد فيه أعضاء المنظمة.	- إبراز خطورة الموقف ودور المدخلات المرسلة للفرد في تأمينه في ذلك الموقف. - إظهار الجوانب الإيجابية في الموقف وأهمية تصرف الفرد بطريقة معينة تريدها الإدارة للاستفادة من الفرص المتاحة.

نمــــــوذج

يوفر مفهوم النظام أداة مهمة لفهم الظـواهر السـلوكية في التنظـيم ، وباستخدام مفهوم النظام نتساءل كيف تتمكن الإدارة في الشركات الخاسرة مثلاً من إقناع العاملين بقبول وقف صرف بعض الحوافز المالية وتخفيض المزايا العينية التي يحصلون عليها، وذلك دون أن تحدث ردود فعل سالبة .

نظام الإدراك الفرعي



ويساعد مفهوم النظام الفرعي للإدراك الإدارة في الإجابة عن التساؤلات التالية:[12]

- أين تبدأ الإدارة محاولاتها ؟ .
- كيف تتغلب الإدارة على مقاومة الأفراد للمعلومات التي لا تتفق مع أغراضهم ؟ .
- كيف تتغلب الإدارة على ظاهرة الإدراك الاختياري ؟ .
- كيف تتغلب الإدارة على ظاهرة الإدراك المسبق ؟ .
- ما أوجه التغيير في الظروف الاجتماعية للعمل التي تلجأ إليها الإدارة لإقناع العاملين بما تقدمه لهم من معلومات ؟ .
- من الذين تعتمد عليهم الإدارة في نقل المعلومات للعاملين ؟ .

(12) ستجد الإجابة عن تلك التساؤلات في موقع المؤلف على شبكة الإنترنت

العملية الثانية

تكوين الاتجاهات

Attitude Formation

مقدمـــــــة

تمثل "الاتجاهات" أحد المفاهيم التي ابتدعها علماء الـــنفس في محـــاولاتهم التعرف على حقيقة ما يدور داخل ذلك الصندوق المغلق الذي نطلق عليه المخ الإنساني والذي ينتج عنه تلك الأشكال والأنماط المتباينة أو المتكـــررة مـــن السلوك . وبالتالي فالاتجاهات لا تُرى ولكن يمكن استنتاجها، ومن هنا يـــأتي الاختلاف حول تحديد ماهيتها وتعريفها بدقة. وهدفنا في هذا الجزء أن نحـــدد معنى الاتجاهات وكيفية تكوينها وتنظيمها، ووظائفهـــا ووســـائل قياســـها أو استنتاجها . وتعتبر دراسة الاتجاهات نوعاً مع التعامل مع السلوك التنظيمـــي الباطن [غير الظاهر] الذي يؤثر بدرجات مختلفة على الأداء التنظيمي، ومـــن ثم تكون الإدارة في حاجة ماسة للتعرف عليه قبل أن يؤدي إلى تصرفات قـــد لاتكون متوافقة مع أهدافها. وبذلك تصبح دراسة الاتجاهات من قبيل الإنذار المبكر الذي ينبه الإدارة المعنية بالسلوك التنظيمي إلى احتمالات تفجر أنمـــاط سلوكية غير متناسبة مع توجهاتها، وبالتالي تتخذ من الإجراءات مـــا يســـاعد على تحويل هذه الاتجاهات المعادية أو السلبية إلى اتجاهات محابيـــة لسياســـاتها وبرامجها.

ولا يقتصر الاهتمام بدراسة الاتجاهـــات علـــى الإدارة في التنظيمـــات المختلفة، بل نرى المنظمات الدولية والحكومات في الدول المختلفـــة معنيـــة بالتعرف على اتجاهات الجماهير المعنية نحو سياساتها وبرامجها وقراراتهـــا حـــتى تتبين سبل التعامل مع أنماط السلوك المعادية.

معنى الاتجاهات

يمكن تعريف الاتجاهات تعريفاً جامعاً شاملاً في أنها " تنظيم " متناسق من وجهات نظر الإنسان ومواقفه التي تعكس المفاهيم ، والمعتقدات، والعـــادات،

والدوافع التي كوّنها بالنسبة لشـــيء[شـــخص، فكرة،مـــادة، منظمـــة،...] محدد[13]. وليس معنى هذا التعريف أن مفاهيم هامة مثل الدوافع وخصـــائص الشخصية ليس لها وظيفة إلا أن تكون جزءاً من الاتجاهات بل على العكـــس فإن لها وظائفها الأساسية الخاصة ولكنها إلى جانب هذا تتكامـــل وتتفاعـــل لتنشئ اتجاهات الفرد وميوله حيال أشياء بعينها .

وتمثل القيم Values نوعاً من الاتجاهات حيث أنها جميعـــاً عبـــارة عـــن وجهات نظر شخصية يكوّنها الإنسان بناء على تقييمـــه للأمـــور وفي ضـــوء ظروف مجتمعية معينة يعيش في إطارها ، وحيث تسهم جميعاً في مساعدته على اختيار أنماط السلوك التي يراها مناسبة حيال ما يعرض له من مواقـــف ومـــا تحتويه من فرص أو مهددات.

وتمثل الاتجاهات نظاماً فرعياً في إطار النظام السلوكي الأكبر ينمـــو في الفرد باستمرار نموه وتطوره ليضم معتقداته ومشاعره وميولـــه الســـلوكية. وتتكون الاتجاهات دائماً تجاه شيء محدد أو موضـــوع بالـــذات، فالإنســـان لايستطيع تكوين اتجاه حيال أي شيء أو شخص إلا إذا كان هذا الشـــيء أو الشخص موجوداً في محيط إدراكه،أي أن الفرد لا يستطيع تكوين اتجاهـــات حيال أشياء أو أشخاص لا يعرفهم. فالشخص المقيم في غابات الكونجو قـــد يصعب أن تتكون لديه اتجاهات حيال أصحاب الملايين في أمريكا. وينطبق هذا الوصف على الشخص الأمريكي العادي الذي تبعد أشياء كثيرة مـــن معـــالم الحياة خارج الولايات المتحدة عن مجال إدراكه وبالتالي فهو لا يستطيع تكوين اتجاهات حيال قضية فلسطين مثلاً لأنه لا يعرف عنها شيئاً .

(13) W.J. Mckeachine and Charlotte L. Doyle, Psychology [Reading : Mass.; Addison-Wesley Publishing Go., 1966], P. 560 .

وتؤكد هذه الملاحظة المهمة العلاقة الوثيقة والتداخل بين عمليتي الإدراك وتكوين الاتجاهات حيث يتحتم أن يتم الإدراك أولاً حتى يمكن لعملية تكوين الاتجاهات أن تبدأ،وسنرى أن هذه العلاقة التداخلية تربط بين الإدراك وباقي العمليات السلوكية، فالإدراك يأتي أولاً دائماً ثم تتبعه العمليات الأخرى دون أهمية لترتيب دخولها في حالة الحركة والتشغيل، باستثناء أن عملية اتخاذ القرارات تأتي دائماً في نهاية العمليات السلوكية فهي العملية الأخيرة دائماً.

عناصر الاتجاه

للاتجاه عناصر ثلاثة تتفاعل معاً لتحديد محتوى الاتجاه ومدى تأثيره في تشكيل السلوك التنظيمي هي التالية:

1- العنصر الفكري " العقيدة"

يضم الاتجاه عنصراً مهماً هو نتاج التعقل والتدبر والتفكير الموضوعي في طبيعة المدخلات التي تم إدراكها ويحتاج الإنسان إلى تحديد موقفه إزاءها هو العنصر الفكري أو العقيدي Cognitive Component والذي يعبر عن نتيجة عمليات التحليل والتفسير والتفكير الموضوعي في طبيعة المدخلات ومقارنتها بأهداف الفرد وتوجهاته ودوافعه وخبراته السابقة.

وينشأ العنصر الفكري في الاتجاه كمحصلة لمعارف الفرد وخبراته واتصاله بمصادر المعرفة المختلفة وتعرفه على أوضاع المجتمع والظروف والمتغيرات المحيطة به. فالإنسان يحتاج إلى كل رصيده الفكري المنظم كي يكوّن لنفسه موقفاً فكرياً تجاه موضوع المدخلات التي أتى بها نظام الإدراك.

وكلما كان النظام الفكري للفرد متكاملاً ومتسقاً كانت قدرته أعلى على تكوين مواقف فكرية واضحة تكون عنصراً مهماً في اتجاهاته نحو مختلف

ما يعرض له من مواقف وقضايا ويأتيه من مدخلات. وبذلك فإن الإنسان يهتدي بمصادره الفكرية وعناصر نظامه الفكري في تكوين توجهاته الفكرية، ومن أهم تلك المصادر:

- العقيدة الدينية .
- الحضارة والثقافة العامة .
- التعليم النظامي .
- وسائل الإعلام .
- القراءة والتثقيف الذاتي .
- توجيهات قادة الرأي .
- التجارب والخبرات الشخصية .

نماذج للعنصر الفكري في الاتجاهات

نستطيع رصد نماذج عديدة للعنصر الفكري في الاتجاهات إذ يعايشها كل منا ويستشعرها في ذاته، ومنها مثلاً النماذج التالية:

- رفض التدخين بناء على معرفة أضراره الصحية والمخاطر الناشئة عنه.
- قبول فكرة الديمقراطية لما توفره من فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- الموافقة على تولي المرأة مناصب القضاء حيث لا يوجد مانع شرعي من ذلك.
- عدم الموافقة على شغل المرأة منصب القاضي لتغلب الجوانب العاطفية على تفكيرها.
- قبول نظام مشاركة العاملين في الإدارة نظراً لما يحدثه ذلك لديهم من حماس في الأداء ولمعرفتهم الدقيقة بظروف العمل.
- ضرورة الفصل بين الملكية والإدارة في منظمات القطاع الخاص حتى تكون الإدارة في أيدي المحترفين الخبراء.

- تأييد مرشحي حزب سياسي معين في الانتخابات العامة نظراً لتكامل وجدية برنامج الحزب ومعالجته السليمة لمشكلات المجتمع.
- التصويت ضد الحرب على العراق لأنها مجرد محاولة أمريكية للسيطرة على نفط العراق.
- الامتناع عن التصويت عند مناقشة بيان الحكومة في مجلس الشعب لعدم وضوح السياسات والأهداف التي يتبناها البيان.

في كل النماذج السابقة نجد العنصر الفكري للاتجاه متمثلاً في موقف [قرار] مؤيد، معارض أو محايد بالنسبة لقضية محددة [فرد أو شيء] وذلك بناء على تحليل مدخلات في ضوء معلومات ومعارف وخبرات يتمتع بها الإنسان. ويكون العنصر الفكري إيجابياً [مؤيد] أو سلبياً [معارض] إذا توفر الشرطان التاليان:

1. أن تكون المعلومات حول القضية محل البحث متوفرة للفرد وواضحة بحيث تسمح له باتخاذ موقفاً واضحاً وصريحاً سواء بالقبول أو الرفض.
2. أن تكون دوافع الفرد وخبراته وأهدافه وتقديره لمصالحه في علاقاته بالأشخاص أو القضايا محل البحث واضحة أيضاً في ذهنه ومستقرة لديه.

ولكن حين لا تتوفر مثل تلك المعلومات الواضحة أو تغمض على الفرد ذاته طبيعة دوافعه أو أن يعاني من التناقض الفكري Cognitive Dissonance فإنه يميل إلى عدم حسم المواقف باتخاذ موقف الحياد [الامتناع عن التصويت]، مثال ذلك موقف كثير من الدول التي لم تصرح بمواقف محددة في قضية الحرب الأمريكية المتوقعة على العراق حيث لا تتبين لهم الدوافع الحقيقية لأمريكا في إعلان تلك الحرب، أو أن تختلط مصالحهم فهم في حاجة إلى التعاملات الاقتصادية

والتجارة مع العراق في نفس الوقت الذي يعتمدون فيه علـى المسـاعدات الاقتصادية من أمريكا.

ويكون تأثير العنصر الفكري في الاتجاه طاغيـاً في حـالات وضـوحه وصدوره عن قاعدة معرفية قوية وارتباطه بأهداف ودوافع وخبرات واضـحة لدى الفرد، أو أن يأتي تأثيره ضعيفاً في غير ذلك من الحالات.

2- العنصر العاطفي [المشاعر]

حين يتعامل الإنسان مع المدخلات التي وصلت إلى مجاله الإدراكي بغيـة تحديد مواقفه منها، رأينا أنه يستخدم ذخيرته العقلانية ورصيده المعرفي لتـبين مدى ملاءمة تلك المدخلات لأهدافه واتفاقها مع خبراته ودوافعـه. ولكـن الإنسان كائن يتسم بتزاوج العقل والعاطفة، واشتمال خصاله على جوانـب من الرشد Rationality وجوانب أخرى من العاطفة Emotions ، ويعـبر القرآن الكريم عن هذه المنحة الإلهية في قول الحق تبارك وتعالى مخاطباً الرسول العظيم محمد صلى الله عليه وسلم" فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظـاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين" [159 آل عمران]، ويقول عز من قائل " والذين تبوءو الدار الآخرة والإيمان من قبلهم يحبون من هـاجر إليهم ولا يجدون في صدورهم حاجة مما أوتوا ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة ومن يوق شح نفسه فأولئك هم المفلحـون" [9 الحشـر]. في الآيات الكريمة إشارات واضحة إلى تكامل العقل والعاطفة في نفوس المؤمنين .

نماذج للعنصر العاطفي في الاتجاه

- رفض الموافقة على اقتراح مدير إدارة الموارد البشرية بتعديل سـاعات العمل كونه يتعالى في علاقاته مع زملائه ويثير حنقهم عليه.

- التصويت لصالح مرشح معين في الانتخابات كونه ابن نفس القرية التي نشأ فيها الفرد[وليس لكونه المرشح الأفضل].
- تأييد أي قرار يصدر عن رئيس مجلس الإدارة خوفاً من غضبه.
- التأييد الكامل لفريق كرة القدم في النادي الذي يحبه الفرد وليس بسبب كون اللاعبين هم الأفضل.
- الإقبال على شراء المنتجات الوطنية حباً في الوطن [وليس لأنها المنتجات الأعلى جودة أو الأقل ثمناً].
- الانتصار لموقف نقابة العمال ضد الإدارة ليس لكونه الموقف الصحيح، بل كراهية في رجال الإدارة.
- رفض الحرب الأمريكية ضد العراق، رغم عدم الموافقة على سياسات ومنهج صدام حسين الديكتاتوري ولكن كراهية لأمريكا وسياساتها المعادية للعرب.

في الأمثلة السابقة يبدو أن الإنسان مزيج من الحب والكراهية، والخوف والرجاء، والأمل والقنوط، والاندفاع والحرص والتفاؤل والتشاؤم، وبذلك فإن اتجاهاته نحو مختلف الأمور سوف تتشكل أيضاً وفق هذا المزيج العقلاني العاطفي. فكما يتكوّن في الاتجاه عنصر الفكر والعقيدة[العقل]، كذلك يضم عنصر العاطفة والمشاعر. إن الإنسان إذ يؤيد فكرة أو يرفضها فإنه في الغالب يمزج الموافقة العقلانية بنوع من الحب، كما تنطوي مواقف الرفض على مشاعر الغضب أو الكراهية . ولعلنا نجد في مواقفنا تجاه إسرائيل في تعاملها مع الشعب الفلسطيني المناضل تمثيلاً لهذا التمازج بين التعقل والعواطف، فنحن نرفض ممارسات إسرائيل العدوانية ضد الشعب الفلسطيني انطلاقاً من حساب العقل الذي يرى في تلك الممارسات خروجاً على القوانين والأعراف الدولية وخرقاً للاتفاقات بين إسرائيل والسلطة الفلسطينية وتراجعاً عن عهود وتصريحات تنادي بالسلام، وسوف لا يختلف موقفنا العقلاني هذا سواء كنا

بصدد حالة الشعب الفلسطيني أو أي شعب آخر يتعرض لنفس تلك الاعتداءات والممارسات اللاإنسانية. ولكن إذا أضفنا إلى موقفنا العقلاني بعداً آخر أن المعتدى عليهم أشقاء لنا وأخوة في العروبة والإسلام، وأن المعتدي هو إسرائيل التي سبق لها أن اعتدت علينا نحن ولنا في حروبنا معها شهداء وضحايا، نجد أن موقفنا الفكري يتدعم بموقف عاطفي تغذيه مشاعر الغضب والكراهية والنقمة على هؤلاء المعتدين.

وإذا استكملنا التحليل السابق وحاولنا تفسير اتجاهاتنا الرافضة لأمريكا وسياساتها، نجد أنه على الرغم من إعجابنا بتقدم أمريكا العلمي والتقني وتقديرنا لنظامها الديمقراطي، إلا أننا نمقت زعماءها السياسيين الذين يؤيدون إسرائيل ويدعمون عدوانها على الشعب الفلسطيني وتهديداتها للشعوب العربية كلها، ومن ثم يتكون في اتجاهاتنا نحو أمريكا عنصر عاطفي يعتمل بالغضب والكراهية وقد يطغى على العنصر الفكري القائم على الإعجاب والتقدير.

ولا شك أن تصارع العنصرين الفكري والعاطفي في معظم الاتجاهات الإنسانية هو تفسير لحالات التردد وعدم الحسم في المواقف التي يمر بها كثير من البشر، أو هو تفسير لحالات التقلب في المواقف وعدم الاستقرار على وجهة نظر واحدة. فحيث يكون العنصران الفكري والعاطفي متعادلين في القوة تحدث تلك الحالة من التردد وعدم الحسم والتي تبدو في حالة القلق والتوتر التي تصيب الإنسان. أما إذا كان أحد العنصرين أوضح وأقوى فالأمر في هذه الحالة قابل للحسم بحسب ما يوجه إليه ذلك العنصر المتفوق.

3- عنصر الميل للتصرف

إن تأثير الاتجاه على تشكيل السلوك التنظيمي يكتمل إذا توفر العنصر الثالث والأخير في تكوينه وهو الميل للسلوك والتصرف وفق ما ينتهي إليه

تفاعل عنصرا الفكر والعاطفة، أي مدى توفر النية لدى الفرد لكي يترجم إلى فعل وعمل ما انتهى إليه تفكيره وما تشير به مشاعره. ويشير هـــذا العنصـــر الثالث إلى مدى توفر الطاقة على التنفيذ لدى الفرد، فليس يكفي أن يرفض الإنسان التدخين مثلاً كونه ضار بالصحة ثم يستمر في التدخين لأنـــه يفتقـــد القدرة التنفيذية على الامتناع عن التدخين وفق ما يشير به تفكـــيره. ولـــيس يكفي أن تشجب القيادات العربية ما يصدر عن إسرائيل من تجاوزات وجرائم في حق الشعب الفلسطيني ثم لا تتبع هذا الشجب بفعل مادي مؤثر.

وبرغم ما قد يكون عليه عنصرا الفكر والعاطفة من قوة ووضـــوح، إلا أنهما لن يتمكنا من توجيه السلوك والتأثير فيه سلباً أو إيجاباً دون توفر النيـــة والقدرة التنفيذية. إن توفر هذا العنصر الأخير هو الذي يخرج الاتجاه من حيز السلوك الباطن Covert Behavior إلى نطاق السلوك الظاهر المرئي Overt.

الخصائص المحددة لتأثير الاتجاهات على السلوك التنظيمي

يتحدد تأثير الاتجاهات على السلوك التنظيمي وفق الخصائص التالية:

- نوع الاتجاه [موجب،محايد، سالب].
- قوة الاتجاه [ضعيف، متوسط،، قوي].
- اكتمال عناصر الاتجاه [العنصر الفكـــري، العنصـــر العـــاطفي، الميـــل للتصرف].
- القوة النسبية لكل من عناصر الاتجاه الثلاثة.
- توافق[أو تعارض] الاتجاهات وتناسقها حيال الموضوعات ذات العلاقة أو المترابطة.
- توافق[أو تعارض] الاتجاهات مع الدوافع والخبرات.
- توافق[أو تعارض] الاتجاهات مع القيم والتقاليد والعادات في المجتمع.

لقد رأينا أن الاتجاه هو موقف يتخذه الفرد حيال موضوع مـــا، ولكنـــه يختزن هذا الموقف ولا يصرح به إلا حين يقرر التصرف وفقه، وطالما لم يتحول الاتجاه إلى سلوك فإنه يظل كامناً في نفس الفرد ويكون تأثيره غير مباشر وغير ملحوظ من الآخرين. وسوف تختلف درجة تأثير الاتجاه في السلوك التنظيمـــي [المعلن أو الباطن] بحسب اختلاف خصائصه، وإن كان هذا التـــأثير ســـوف يتخذ أربع مسارات رئيسية كما يلي:

المسار الأول:

ويحدث تأثيراً إيجابياً يدفع الفرد ناحية أنماط ســـلوكية تتســـم بالإيجابيـــة والتأييد والموافقة.

المسار الثاني:

وينتج عنه تأثير سلبي يمنع الفرد من أنماط السلوك الإيجابية ويدفعه لاتخاذ أنماط سلبية تقوم على الرفض وعدم الموافقة.

المسار الثالث:

ويكون التأثير في هذا المسار محايداً يجعل الفرد يتخذ مواقـــف التوســـط ومحاولة التوفيق بين المواقف الإيجابية والمواقف السلبية Compromise.

المسار الرابع:

وفي هذه الحالة يحدث تأثير متأرجح يميل إلى الإيجابية أحيانا ثم يصـــل إلى السلبية أو يتوقف عند مستوى الحياد، وبذلك ينتج عنه أنماطاً سلوكية متقلبة تتراوح بين التأييد والمعارضة أو التزام المواقف الوسط.

ويبين الجدول التالي تصوراً لتوزيع خصائص الاتجاهات المنتجة لكل حالة من حالات السلوك التنظيمي:

تأثيرات إيجابية	**تأثيرات سلبية**	**تأثيرات محايدة**	**تأثيرات متأرجحة**
اتجاهات موجبة	اتجاهات سالبة	اتجاهات محايدة	اتجاهات متأرجحة
اتجاهات قوية	اتجاهات ضعيفة	اتجاهات متوسطة القوة	اتجاهات متأرجحة بين القوة والضعف
اتجاهات يغلب عليها العنصر الفكري	اتجاهات يغلب عليها العنصر الفكري	اتجاهات متعادلة العنصرين الفكري والعاطفي	اتجاهات يغلب عليها العنصر العاطفي
اتجاهات ذات ميل قوي للسلوك	اتجاهات ذات ميل قوي للسلوك	اتجاهات الميل للسلوك فيها غير قائم أو ضعيف	اتجاهات الميل للسلوك بها غير مستقر
اتجاهات متوافقة فيما بينها	اتجاهات متوافقة فيما بينها	اتجاهات غير متوافقة دون سيطرة لجانب على الآخر	اتجاهات متضاربة
اتجاهات متوافقة مع الدوافع والخبرات.	اتجاهات متوافقة مع الدوافع والخبرات.	اتجاهات معاكسة للدوافع و/ أو الخبرات.	اتجاهات متأرجحة في التوافق وعدم التوافق مع الدوافع والخبرات
اتجاهات متوافقة مع القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية.	اتجاهات متوافقة مع القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية.	اتجاهات مناقضة للقيم والعادات والتقاليد الاجتماعية.	اتجاهات متأرجحة في توافقها مع القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية.

رأينا فيما سبق أن الاتجاه يمثل وجهة نظر مؤيدة أو معارضة أو محايدة أو متأرجحة بالنسبة لموضوع محدد. ولكنها في جميع الحالات تسهم في تحديد

سلوك الفرد حيال هذا الموضوع. وما يجدر ذكره أنه بينمـــا يحـــتفظ الفـــرد باتجاهات محددة نحو موضوعات معينة فإنه في الوقت ذاته قد يحمل اتجاهاً عاماً نحو مجموعة من القضايا.

وفي ضوء الجدول السابق نكتشف أن تأثير الاتجاهات علـــى الســـلوك التنظيمي يتوقف على هيكلها الذاتي ومدى توافقها مع باقي عناصر التركيب النفسي والاجتماعي للفرد. وإذا توفرت للإدارة القدرة على الكشـــف عـــن الاتجاهات وتحليل خصائصها يمكنها التنبوء بالسلوك التنظيمـــي ، ومـــن ثم تستطيع التعامل معه بما يكفل توجيهه للتوافق مع أهداف التنظيم .

وظائف الاتجاهات

أيا ماكانت الاتجاهات وخصائصها. فإنها تقوم بوظائف رئيسية في عمليـــة تشكيل السلوك التنظيمي تتبلور فيما يلي :

1. وظيفة التأقلم

يحاول الإنسان عادة الاحتفاظ بعلاقات إيجابية وفعالة مع عناصر المنـــاخ المباشر – وغير المباشر– الذي يعيش فيه حتى يحصل منه على الفرص اللازمة لإشباع رغباته وتحقيق أهدافه. كما يتفادى بذلك الدخول في مصادمات مـــع عناصر المناخ التي قد تؤدي إلى حرمانه من تلك الفرص والمميـــزات. ولكـــن الإنسان يتعرض لمواقف اختيار تكون فيها البـــدائل متعـــددة ومتراوحـــة في درجات توافقها مع متطلبات التعايش السلمي مع المناخ، لذا فهـــو يحـــاول اختيار تلك البدائل الأقرب إلى تحقيق العلاقة المقبولة من وجهة نظر المناخ. أي أن الإنسان يحاول التأقلم أو التكيف مع المناخ. ويتهيأ للفرد ذلك من خـــلال عملية تنظيم رد الفعل أو الاستجابة التي يبديها بالنسبة للمدخلات المختلفـــة

الواردة إلى مجاله الإدراكي من البيئة المحيطة، وتبني المواقف ووجهات النظر |الاتجاهات | التي يراها متوافقة بدرجة معقولة مع متطلبات المناخ دون أن يضحي في ذات الوقت برغباته وأهدافه.

2. **وظيفة الدفاع عن النفس**

إن الفرد حين يكوّن لنفسه اتجاها محددا بالنسبة لموضوع معين فإنه إنما يحاول الدفاع عن نفسه وحماية مصالحه. فالاتجاه ذو التأثير على السلوك هو الذي يعبر عن رغبات الفرد وأهدافه. فالمدير الذي يكوّن اتجاهات معادية لنقابات العمال إنما يدافع عن مصلحته ومركزه . والعامل الذي يؤيد الحركة العمالية إنما يعبر عن اتفاق تلك الحركة مع مصالحه وأمانيه. إذن حين يتسلح الإنسان بمجموعة من الاتجاهات فهو يبحث فيها ومن خلالها عن الأمان المادي أو المعنوي، فالاتجاهات تحقق للفرد الاطمئنان في مواجهة الأفراد الآخرين أو الأفكار غير المتوافقة مع قيمه أو القرارات الضارة بمصالحه، ولعل في الأمثلة التالية التي تصف حالة كثير من العاملين في التنظيمات المعاصرة ما يوضح تلك الفكرة:

المدخلات	الاتجاهات المحتملة تجاهها	نوع الأمان المتحقق عن الاتجاه
إعلان قرار الإدارة بتخفيض عدد العاملين لضغط النفقات	- العاملون احتمال أن يشملهم القرار سيعارضونه - المديرون سيوافقون	المعارضة بسبب الرغبة في ضمان العمل، الموافقة رغبة في ضمان الرواتب العالية بعد ضغط نفقات العاملين
البدء في تطبيق نظام 360 درجة لتقويم أداء العاملين	الأفراد المتميزون سيؤيدون النظام ويعارضه العاملون ضعفاء الأداء	التأييد يحقق للفرد الأمان لأنه سيجد الفرصة للتعبير عن قدراته، بينما يخشى الضعفاء اكتشاف ضعفهم فهم يحمون انفسهم بمعارضة النظام

المدخلات	الاتجاهات المحتملة تجاهها	نوع الأمان المتحقق عن الاتجاه
قرار مجلس الادارة بتأجيل منح العلاوات السنوية نتيجة الخسائر التي حققتها الشركة	- ستتراوح الاتجاهات بين القبول على مضض، والمعارضة. وقلة سيؤيدون القرار	القبول بدرجاته لحماية متوسطي الكفاءة وضمان استمرار الوظيفة، والمعارضة من المتميزين الذين لهم فرص عمل بديلة

3. **وظيفة التعبير عن القيم والمثل**

إن الاتجاهات التي يكونها الإنسان حيال المدخلات المختلفة هي وسيلته في التعبير عن قيمه ومفاهيمه ومثله العليا. إذ حين يوافق الفرد على بعض المدخلات التي يراها تتفق والقيم والمثل التي يؤمن بها ويستمدها من المجتمع وتقاليده، إنما يعبر عن احترامه وتقديره لمصادر تلك القيم ويسعى إلى تأكيد علاقاته الإيجابية مع عناصر المجتمع الذي يعيش فيه ويستمد منه منافعه. وعلى العكس حين يبدي الفرد رفضه لبعض المدخلات المعارضة للقيم والتقاليد المجتمعية فهو بذلك ينفي عن نفسه اتخاذ موقف يناوئ المجتمع ويسيئ إلى علاقاته مع عناصره. وليس معنى هذا بالضرورة أن تكون كل اتجاهات الفرد متوافقة مع شروط المجتمع ومطالبه. ولكن المعنى أنه أيا كانت تلك الاتجاهات فهي في جميع الأحوال تعبير عما يؤمن به ويعتقده.فإذا توافقت تلك الاتجاهات مع القيم المجتمعية كان الإنسان في حالة توازن مع المناخ المحيط، أما إذا تضاربت اتجاهات الفرد مع القيم والضوابط المجتمعية يقع الصدام بينهما ويختل توازنه الخارجي ويصبح عليه أن يبحث عن وسيلة لاستعادة هذا التوازن.

4. وظيفة المعرفة

يعيش الإنسان في اتصال دائم مع مصادر المعرفة المختلفة وهو يســتقبل العديد من ألوانها ونماذجها خلال اتصالاته المتكررة مع عناصر المناخ المحـيط. وإذ تصل بعض ألوان المعرفة إلى مجاله الإدراكي فهو يخضعها لعمليـة تحليـل وتقويم لتحديد مدى ملاءمتها ومنفعتها. وإذ يتخذ حيالها موقفاً إيجابياً ويقـرر قبولها تصبح إضافة إلى رصيده المعرفي وتساعده على إعادة ترتيب معلوماتـه وتنمية مهاراته وتوظيفها في خدمة تحقيق أهدافه.

إذن يمكن إضافة الاتجاهات إلى قائمة العوامل التي تساعد على تشـكيل وتحديد السلوك التنظيمي وتصبح مهمة تفسير هذا السلوك مرتبطـة جزئيـاً بالتعرف على اتجاهات الأفراد.

قياس الاتجاهات

إن فائدة الاتجاهات كوسيلة لتفسير السلوك والتنبؤ به تتوقف على قدرتنا على تحديدها وقياسها بدقة .وحيث علمنا أن الاتجاهات نوع مـن السـلوك الباطن من ثم لا يمكن ملاحظتها مباشرة وإنما يحتاج الأمر إلى ابتـداع طـرق وأساليب متخصصة لاستنتاجها. وتنقسم تلك الطرق إلى منهجين رئيسيين:

القياس بالسؤال المباشر

ويعتمد هذا المنهج على توجيه أسئلة مباشرة إلى الأشـخاص المطلـوب التعرف على اتجاهاتهم سواء كان ذلك مواجهة بين الباحث والمبحوثين أو من خلال استقصاءات واستبيانات يجيب عنها المبحوثين كتابـة. ومـن الأمثلـة الشائعة على هذا المنهج ما نجده الآن في أغلب أدوات البحث علـى شـبكة الإنترنت من استبيانات تتعامل مع القضايا المحورية ذات الاهتمام العام لجماهير العالم المختلفة مثل:

	نعم	لا	غير محدد
- هل توافق على الحرب ضد العراق	☐	☐	☐
- هل توافق على تولي المراة مناصب القضاء؟	☐	☐	☐
- هل تعتقد أن أمريكا دولة ديمقراطية؟	☐	☐	☐

والوسيلة إلى قياس اتجاهات الفرد هي أن نقدم له مجموعة من العبـــارات ونطلب إليه إبداء رأيه بالنسبة لها . وبناء على إجابته نســـتطيع اســـتخلاص الاتجاهات الدفينة التي توجه سلوكه .

وهناك نوعان أساسيان من مقاييس الاتجاهات:

النـــــوع الأول:

يتكون من عبارات تلمس النواحي الفكرية والمشاعر في الاتجاهات لـــدى الشخص كالأمثلة التالية:

1. "في سبيل حل مشكلة فلسطين ينبغي على الدول العربية أن تتعاون على إزالة خلافاتها بأي ثمن" .
2. "الإقلاع عن التدخين ضرورة للمحافظة على صحة الإنسان".
3. "لا يكفي الحصول على درجة علمية جامعية، بل لا بـــد للفـــرد مـــن تدريب عملي لاكتساب المهارات اللازمة للعمل"

[موافق جدا]	[موافق]	[لا رأي]	[غير موافق]	[غير موافق بالمرة]
5	4	3	2	1

وتشير الأرقام إلى قيمة كل رأي عدديا بحيث يمكن ترتيب الأفـــراد مـــن حيث درجة موافقتهم أو معارضتهم للرأي .

النوع الثاني :

يتكون من عبارات تتعلق بمدى استعداد الفرد لاتخاذ سلوك معين تجاه الموضوع محل البحث كما في الأمثلة التالية:

1. "إذا كنت أعيش في قرية بفلسطين وشاهدت دورية إسرائيلية أبادر بإطلاق النار عليها".
2. "إذا كنت على موعد لاجتماع فإنني أذهب إلى مكان الاجتماع قبل الموعد بوقت كاف".
3. "إذا أجاد زميلي في عمله أبادر بتهنئته والثناء على جهوده".

في العبارات السابقة يطلب إلى المستقصى منهم الإجابة ب " نعم " أو " لا"، وبذلك يمكن قياس العنصر الثالث في الاتجاه وهو الاستعداد للعمل والتنفيذ وفق ما يشير به عنصرا العقيدة والعاطفة. وبذلك يمكن دراسة وتحليل كافة العوامل الاتجاهية التي تسهم في تشكيل سلوك الفرد بطريقة معينة، فضلاً عن تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر.

وفي بعض الأحيان قد تكون الأسئلة أكثر موضوعية إذا وضعت في صيغة الشخص الغائب كالأمثلة التالية :

- أغلب الحوادث تنشأ بسبب الأشخاص الذين يقودون سياراتهم بسرعة.
- حين يرغب السائق في تجاوز السيارة التي أمامه ينبغي أن يفعل هذا بأقصى سرعة .
- يجب أن يكون هناك حدا أعلى لوضع السرعة المقترحة مثلاً 70 كيلو متر في الساعة .

وقد تتخذ الأسئلة المباشرة شكل الأسئلة متعددة الإجابات التي تسمح للمبحوثين باختيار الإجابة التي تعبر عما يؤمنون به، مثال ذلك:

- ما هي في رأيك طريقة الانتخاب الأفضل؟ [اختر إجابة واحدة فقط مما يلي]:
  - الانتخاب الفردي .
  - الانتخاب بالقائمة المطلقة .
  - الانتخاب بالقائمة النسبية .
  - طريقة أخرى [حددها من فضلك] .
- أي الطرق التالية أفضل في رأيك لتقويم أداء العاملين في الشركة؟ [اختر طريقة واحدة فقط]:
  - طريقة التقويم بالنقط The Point System
  - طريقة التقويم بالتدريج The Grading System
  - طريقة الحالات الحرجة The Critical Incidents System
  - طريقة 360 درجة .
  - طريقة أخرى [حددها من فضلك] .

وعادة يستخدم الباحثون في هذه الطريقة المباشرة أسئلة متعددة ومتناقضة فيما بينها وذلك في محاولة للكشف عن مدى استقرار المبحوث في إجاباته Consistent، وعلى سبيل المثال في السؤال السابق عن طرق تقويم الأداء يمكن إضافة سؤال كالتالي:

- أي المداخل التالية أفضل في ر أيك للوصول إلى تقويم صادق وموضوعي لأداء العاملين في الشركة[اختر واحدة أو أكثر من الإجابات التالية حسب رأيك]:
  - يتولى الرئيس المباشر تقويم أداء المرؤوسين منفرداً .

- يتولى الرئيس المباشر تقويم أداء المرؤوسين ثم يعرضه للاعتماد على الرئيس الأعلى .
- يستعين الرئيس المباشر في تقويم أداء المرؤوسين بآراء زملائهم والعملاء الذين يتعاملون معهم .
- يشترك المرؤوس مع رئيسه في عملية تقويم الأداء .

ففي هذه الحالة لو كان المبحوث قد اختار " طريقة 360 درجة" في السؤال عن طرق التقويم، يكون منطقيا أن يختار العبارة الرابعة في السؤال الخاص بمداخل التقويم وهي التي تنص على " يستعين الرئيس المباشر في تقويم أداء المرؤوسين بآراء زملائهم والعملاء الذين يتعاملون معهم" ولايكون من المنطقي أن يختار مثل هذا الشخص عبارة " يتولى الرئيس المباشر تقويم أداء المرؤوسين منفرداً" إذ أنها لا تستقيم مع منطق طريقة 360 درجة. ومثل هذا التناقض قد ينشأ من أسباب مختلفة أهمها:

- اختلاف المعاني المدركة للأسئلة عما يقصده الباحثون.
- عدم إفصاح المبحوثين عن اتجاهاتهم الحقيقية خوفاً من ردود الأفعال من جانب الإدارة.
- ميل بعض المبحوثين إلى الإدلاء بالآراء التي يعتقدون أن الباحثين يفضلونها.
- عدم الدقة في صياغة الأسئلة بحيث تأتي موحية بالإجابة التي يريدها الباحثون.

وأياً كانت أسباب عدم الدقة أو التناقض في إجابات المبحوثين، فإنها تقلل من مصداقيتها مما يجعل الاعتماد عليها في استنتاج اتجاهاتهم أمراً محفوفاً بالشكوك.

من جانب آخر، قد يلجأ الباحثون في سعيهم للتعرف على الاتجاهات إلى استخدام طريقة الأسئلة المفتوحة التي لا تلزم المبحوثين باختيار محدد من قائمة إجابات حصرية، بل تترك لهم حرية التعبير عما يعتقدونه، مثال ذلك ما يلي:

"تواجه شركتنا في المرحلة الحالية منافسة شديدة من المنتجات الأجنبية المستوردة في ظل نظام حرية التجارة وتخفيض الرسوم الجمركية على الواردات تطبيقاً لاتفاقية منظمة التجارة العالمية. وسوف يبحث مجلس الإدارة في اجتماعه القادم الوسائل التي يمكن اتباعها لمواجهة تلك المنافسة والمحافظة على حصتنا في السوق المحلي فضلاً عن محاولة الدخول في الأسواق الخارجية".

- ما هي بعض الوسائل التي ترى طرحها على مجلس الإدارة لتطبيقها لمساعدة شركتنا على الخروج من هذه الأزمة. من فضلك أعط تفاصيل أفكارك ولا تكتفي بمجرد ذكر العناوين العريضة."

في مثل هذا السؤال تكون للمبحوث حرية التعبير عن أفكاره مستعيناً بخبراته وتجاربه ومتأثراً بإدراكه لمدى مصداقية الإدارة واهتمامها بالتعرف على آراء العاملين. وإن كانت هذه الطريقة تتيح مزيداً من الحرية للمبحوثين في التعبير، إلا أنها لا تزال تعاني من ذات أوجه الضعف التي أوردناها سابقاً بالنسبة طريقة السؤال المباشر بشكل عام.

لذلك يلجأ بعض الباحثين في محاولة لتخفيض أثر التحيز الشخصي للمبحوثين إلى توجيه الأسئلة في صيغة الشخص الثالث أي بطريقة تصور للمبحوث أنه ليس المقصود بالسؤال بل شخص آخر مما يعطيه نوع من الأمان والاطمئنان قد يساعده على الإفصاح عن اتجاهاته الحقيقية. مثال ذلك أن يتم تحوير السؤال المفتوح الخاص بالمنافسة على النحو التالي:

" تواجه كثير من الشركات في المرحلة الحالية منافسة شديدة من المنتجات الأجنبية المستوردة في ظل نظام حرية التجارة وتخفيض الرسوم الجمركية على الواردات تطبيقا لاتفاقية منظمة التجارة العالمية. وتهتم الإدارة في تلك الشركات ببحث الوسائل التي يمكن اتباعها لمواجهة تلك المنافسة والمحافظة على حصصها في السوق المحلي فضلاً عن محاولة الدخول في الأسواق الخارجية. كما يلجأ كثير منها إلى مستشارين خارجيين لمساعدتها في الخروج من تلك الأزمة. ما هي بعض الوسائل التي يقترحها هؤلاء المستشارين عادة"؟ .

في هذه الصياغة المعدلة للسؤال ستكون الفرصة أفضل للمبحوث للإدلاء بما يراه حقيقة متحرراً من ضغوط الإدارة أو الخشية من ردود الأفعال حيث أن ما يقوله منسوب إلى شخص ثالث وليس صادراً عنه شخصياً.

طرق القياس غير المباشر

لتفادي المخاطر في طرق القياس المباشر للاتجاهات يبتدع الباحثون طرقاً غير مباشرة لا تعتمد على أسلوب السؤال والاستقصاء بطريقة [س و ج] كما في حالة وكيل النائب العام حين يواجه متهماً بسيل من الأسئلة ويطلب إليه الإجابة عنها، وإنما توفر تلك الطرق غير المباشرة ظروفاً تخيلية تسمح للمبحوث بالإدلاء بما يفكر فيه والتعبير عن اتجاهاته دون أن يوضع في موقف المتهم المضطر إلى الدفاع عن نفسه بتحريف اتجاهاته وتقديمها في الصورة التي يرضى عنها الباحثون حتى وإن لم تكن تعبر عن حقيقة معتقداته ومشاعره وميوله السلوكية.

ومن الطرق الشائعة في هذا المجال ما يلي:

طريقة ملاحظة السلوك الفعلي

في هذه الطريقة يلجأ الباحثون إلى ملاحظة أنماط السلوك الفعلي التي تصدر عن المبحوثين دون أن تبدو هذه الملاحظة بشكل صارخ يثير انتباه المبحوثين ويدفعهم إلى تصنع أنماط سلوكية مفتعلة، وإنما تتم الملاحظة بأسلوب عادي لا يثير انتباه المبحوثين. كأن يراقب المدير مرؤوسيه أثناء أدائهم أعمالهم ويرصد أساليبهم في السلوك وطرقهم في الأداء مسجلاً ملاحظاته التي يمكن تحليلها واستنتاج اتجاهاتهم نحو موضوعات محددة. ففي مثالنا هذا قد يكون المدير مهتماً بالتعرف على مدى قبول العاملين لطريقة جديدة في الإنتاج، ومن ثم هو يلاحظ أموراً كالتالية:

- الأحاديث الجانبية بين العاملين وهل تدور حول طريقة الإنتاج الجديدة.
- مدى إقبال العاملين على الاستفسار عن دقائق الطريقة الجديدة.
- الشعور بالضجر الذي قد يبدو على وجوه العاملين [كلهم أو بعضهم] نتيجة الاضطرار إلى تعلم طريقة الإنتاج الجديدة.
- معدل الأخطاء في الأداء ومدى خطورة أو تكرار الأخطاء.
- سرعة اكتساب العاملين للمهارات اللازمة لأداء الطريقة الجديدة بدقة.

من مثل تلك الملاحظات يستطيع المدير أن يستنتج اتجاهات العاملين نحو طريقة الإنتاج الجديدة دون أن يحتاج إلى توجيه أسئلة مباشرة لهم. وتصلح هذه الطريقة لملاحظة أنماط السلوك المرتبطة بالأداء المادي للعمل والتي تعكس مهارات وقدرات الفرد وتبدو فيها حركات جسمانية تعبر جزئياً عن مكنون الاتجاهات في نفس الفرد Body Language وذلك مثل الأعمال التالية:

- تصرف موظف الاستقبال في فندق أو مؤسسة حين يتقدم إليه أحد العملاء.

- تصرف مسئول الرقابة على الجودة وهو يناقش العمال في أحد المواقـــع ويبين لهم عيوب الجودة في المنتجات التي يقومون بإنتاجها.
- أسلوب المدرب في طرح موضوعات برنامج التدريب وهو يدير ورشة عمل لمناقشة طرق التخطيط الإستراتيجي وأهميتها للتنظيم.

مثل تلك الأنماط السلوكية يمكن للباحثين المهتمين ملاحظتـــها وتحليلـــها بهدف استنتاج الاتجاهات التي شاركت في تشكيلها. ولكن هناك الكثير مـــن أنواع السلوك لا تكشف ملاحظتها مهما طالت عما يختفـــي وراءهـــا مـــن اتجاهات كحالات التفكير واتخاذ القرارات مثلا. لذا فالحاجة لا تزال قائمـــة لطرق أخرى أكثر قدرة على الاقتراب من الاتجاهات الخافيـــة مـــن مجـــرد الملاحظة.

طريقة كتابة التعليقات

يحاول الباحثون في هذه الطريقة إيجاد فرصة للمبحـــوثين ليعـــبروا عـــن اتجاهاتهم دون أن يشعروا أنهم محل سؤال أو استقصاء. وتتمثل الطريقـــة في طرح صورة على المبحوثين ويطلب من كل فرد كتابة تعليق يعبر به عما يراه في الصورة والمعنى أن كل إنسان سوف يرى في الصورة ما يعكس اهتماماتـــه ورغباته واتجاهاته ، وكذا ما يجيش في نفسه من مخـــاوف وآمـــال وتوقعـــات وهكذا يمكن للخبير المختص أن يستنتج معلومات مهمة عن اتجاهات الأفـــراد من تحليل تلك التعليقات .[14]

---

(14) في الصورة المنشورة على الصفحة التالية مثلا يمكن أن يرى فيها شخص فقد فرصـــة الترقيـــة جانب سقوط الكرة من يد الشاب . بينما قد يرى فيها شخص آخر لديه أمل في الحصول على وظيفة جديدة أن الشاب يحاول امساك الكرة .



طريقة تحليل الحالات العملية

تصلح طريقة تحليل الحالات العملية في استكشاف اتجاهات رجال الإدارة العليا وغيرهم من شاغلي المواقع التنظيمية المهمة والذين يمارسون أعمالاً ذهنية وفكرية يصعب معها تطبيق أسلوب الملاحظة مثلاً، كما أن مناصبهم العليا تجعل طريقة مثل كتابة التعليقات غير ملاءمة. وتنطوي طريقة تحليل الحالات على عرض معلومات ضافية عن منظمة ما – قد لا تكون بالضرورة مشابهة في ظروفها ومجالات نشاطها للتنظيم المراد استكشاف اتجاهات المسئولين فيه تجاه موضوعات معينة– ويطلب إلى المبحوثين قراءة الحالة واستنتاج ما بها من مشكلات وإبداء مقترحاتهم في شأن علاجها. والمنطق في هذه الطريقة أن المديرين – وغيرهم – ممن يطلب إليهم تحليل الحالة سوف يستخدمون مفاهيمهم واتجاهاتهم ويعتمدون على خبراتهم المكتسبة وأرصدتهم المعرفية

المتراكمة في تحديد المشكلات واقتراح سبل علاجها، أي أن الحالة المعروضة عليهم توفر لهم فرصاً للتعبير عن اتجاهاتهم حيال ما بها من معلومات قصد منها معرفة كيف يتصرفون حال وجود هذه الوقائع في التنظيم الذي يعملون به فعلاً.

وقد تعرض الحالة لنماذج إدارية معروفة مما يعطي المبحوثين فرصاً أوسع للتعبير عن اتجاهاتهم ليس فقط بالنسبة للموضوعات التي تتضمنها الحالات، بل أيضا بالنسبة لأصحاب الرأي والقيادات الإدارية ذات الصلة بتلك الموضوعات. وكمثال لتلك الطريقة نورد الحالة التالية:

"الوادي 2003 "(15)

بدأت شركة الوادي للحاسبات الآلية أعمالها في السوق المحلية المصرية عام 1965، وهي فرع لإحدى الشركات العالمية لإنتاج وتسويق الحاسبات الآلية ومركزها لندن. وتتمتع شركة الوادي بدرجة عالية من الاستقلال المالي والإداري حيث تسمح لها الشركة الأم برسم سياستها المالية والإدارية بما يتناسب مع ظروف السوق المحلية وظروف المنافسة المتميزة في المنطقة التي تعمل بها شركة الوادي.

وقد حققت شركة الوادي نجاحاً ملحوظاً خلال السنوات الأولى من نشاطها وبلغ نموها حوالي 40% في الفترة من 1965 حتى بداية التسعينيات. ونظراً للنجاح المتميز فقد تمتعت الشركة بدرجة عالية من الاستقرار الداخلي والسمعة الطيبة بين العاملين فيها مما أدي إلي زيادة درجة الانتماء وحب العمل. ويتنوع نشاط الشركة إذ يشمل عمليات استيراد وبيع أجهزة الحاسب الآلي كبيرة الحجم Mainframe وتوفير المستلزمات اللازمة لتشغيلها، كذلك تتولى الشركة أعمال الصيانة لعملائها وتوفير قطع الغيار. وأخيراً تتولى الشركة إعداد برامج التشغيل الخاصة بالعملاء عن طريق إدارة نظم المعلومات الذي يتولى إلي جانب ذلك مهام التدريب بالنسبة للعملاء وغير العملاء الراغبين في الحصول على تلك البرامج التدريبية.

وتتكون شركة الوادي من خمس إدارات رئيسية هي:

(15) هذه الحالة من إعداد الزميل أ.د. عادل زايد وقد تم نشرها بتصرف بموافقته .

- إدارة المبيعات............ يرأسها مهندس عبد الرحمن السعيد
- إدارة خدمة العملاء............ يرأسها السيد/ كمال الشيخ
- إدارة نظم المعلومات .... يرأسها السيد/ حسن مختار
- إدارة مستلزمات التشغيل......... يرأسها السيد/ نادر زايد
- إدارة الشئون الإدارية............ يرأسها السيد/ جمال الفولي

ويشرف السيد/ أحمد يوسف (المدير العام) على هذه الإدارات التي تقع تحت رئاسته مباشرة. وقد شغل أحمد هذا المنصب في الفترة من عام 1970 وحتى بلوغه سن المعاش في عام 1985. وقد حققت الشركة خلال تلك الفترة معدلات ربحية مرتفعة، إلى جانب نجاحها في توسيع قاعدة العملاء الأساسية لتصل إلى 150 عميل حكومي وفردي.

وعقب إحالة السيد/ أحمد يوسف إلى المعاش، بدأت الشركة الأم عملية اختيار المدير العام الجديد للشركة من بين أثنين من مديري الإدارات هما السيد/ كمال الشيخ والمهندس/ عبد الرحمن السعيد. وللحقيقة فقد تمت عملية الاختيار بسهولة ويسر حيث أن التقارير التي اعتمدت عليها الشركة الأم أفادت أنه برغم تقارب مستوي الأداء لكل من كمال وعبد الرحمن، إلا أن الأول يتميز بشخصية جذابة وقدرة عالية على التعبير والمناقشة، بجانب توافر العديد من الخصائص القيادية فيه. ولذلك قررت الشركة الأم تعيينه مديراً عاماً للشركة اعتباراً من يناير 1986. وكذلك قررت الشركة تعيين السيد / ممدوح راشد مديراً لإدارة خدمة العملاء خلفاً للسيد كمال الشيخ.

وخلال السنوات الثلاث الأولى من توليه منصب المدير العام نجح السيد/ كمال في الحفاظ على ربحية الشركة علي ما هي عليه، كما أبدى اهتماماً خاصة بإدارة خدمة العملاء نظراً لكونها المصدر الأساسي لدخل الشركة خلال السنوات الماضية.

وقد أوضح وجهة نظره في أهمية إدارة خدمة العملاء عندما صرح قائلا:

"إن سر نجاح أي شركة تعمل في مجال الحاسبات الآلية هو جودة الخدمات التي تقدمها للعملاء. فالعميل لا يشترى قطعه من الحديد والمعدن، لكنه يشترى حلول متكاملة لمشاكله .. بما في ذلك خدمة ما بعد البيع المتميزة".

وقد استمر وضع الشركة على ما هو عليه زهاء الثلاث سنوات، ثم بدأت الصورة تتغير مع بداية عام 1989. فقد لاحظت إدارة الشركة أن هناك انخفاضاً في إيرادات المبيعات مقارنة بالسنوات الماضية، ومقارنة بالمنافسين العاملين في نفس المجال

أيضا والناشيء عن تقلص قاعدة عملاء الشركة. بالاضافة إلى تغير طبيعة السوق [التقنية. المستهلكين. المنافسين] خلال نفس الفترة. فقد كان واضحا أن هناك تحولا كبيرا من جانب المستهلكين لاستخدام الحاسبات الشخصية PCS بدلا من الحاسبات الكبيرة مع ربطها في شبكة واحدة نظرا لانخفاض تكلفتها وسهولة تشغيلها وصيانتها. وقد أدي هذا التحول إلى زيادة عدد الشركات العاملة في مجال تسويق اجهزة الحاسبات الشخصية بمختلف أنواعها.

ورغبة من السيد/ كمال في تدارك الموقف. فقد دعي مديري الإدارات الرئيسية في الشركة إلى اجتماع عاجل لبحث الموقف التنافسي والمالي للشركة في ضوء المستجدات البيئية. وفي يوم الخميس 17.6.1993 تم عقد الاجتماع ودار الحوار التالي:

كمال الشيخ: لقد اجتمعنا اليوم بهدف تحديد الأسباب التي أدت إلى تدهور مبيعات الشركة وتقلص قاعدة العملاء خلال السنوات الماضية.

عبد الرحمن: [مدير المبيعات] مقاطعا:
لو سمحت يا أستاذ كمال .. قبل أن تستطرد في عرض المشاكل. أحب أن أذكر سيادتكم بأن العمل في إدارة المبيعات لم يتأثر خلال هذه الفترة .. بالعكس .. لقد زادت مبيعات الادارة من أجهزة الحاسبات كبيرة الحجم من 4.6 مليون جنية في سنة 1985 إلى 6.2 مليون جنيه في سنة 1989. باختصار نحن نؤدي عملنا على أكمل وجه .. السؤال يجب أن يكون "ماهي الخدمات التي تقدم للعميل بعد الانتهاء من عملية البيع ؟؟. هنا يكمن السؤال.

ممدوح راشد: [مدير إدارة خدمة العملاء] صائحاً:
أفهم من كلام حضرتك أن اللوم موجه إلى إدارة خدمة العملاء .. لا .. هذا ليس صحيحاً !!!!

كمال الشيخ: [مهدئاً]: يا ممدوح .. هدئ من روعك .. كلنا يعلم مقدار ماتدره إدارتك من عائد للشركة ككل .. بل أكثر من هذا أنا متأكد من أن أداء هذه الإدارة مازال متميزاً كما كان من قبل في فترة رئاستي لها. وبصفة عامة نحن لم نجتمع لتبادل الاتهامات وإثارة المشاكل والخلافات فالرجاء أن يلتزم كل واحد منا بضبط النفس وإعطاء الفرصة للآخرين في الكلام.

حسن مختار: [مدير إدارة نظم المعلومات]
لو سمحت يا سيادة المدير.. الحكاية بالضبط ليست في البيـــع أو خدمة ما بعد البيع.. الحكاية ببساطة سببها السوق والعميل الذي نتعامل معه والمنافسين. لقد قمت بدراسة مع بقيـــة الـــزملاء في إدارتي وأتضح لنا أن الشركة لم تستطيع تنمية قاعـــدة عملائهـــا خلال العشر سنوات الماضية .. بل أكثر من ذلـــك أن الشـــركة بدأت تفقد بعض العملاء الأساسيين .. والسوق يتغير بشكل غير عادي ونحن لا ندرك مثل هذا التغيير. لقد بدأنا العمل بمفردنـــا في عام 1965 .. ولكن بحلول عام 1975 أصبحنا 23 شركة. اليوم نحن نتنافس مع 84 شركة .. فماذا أعددنا لذلك.

جمال الفولي: [مدير الشئون الإدارية]
الحقيقة أننا بدأنا في وضع خطة لتعيين مجموعة جديدة من رجـــال البيع ذوي الخبرة في مجال بيع الحاسبات الآلية كبيرة الحجم وذلك بهدف تنشيط مبيعاتنا من هذا المنتج. ونحن إلى جانـــب ذلـــك في صدد تحويل جزء من المهندسين العاملين في إدارة خدمة العملاء إلى رجال بيع للاستفادة من جهودهم لتنشيط المبيعات ولتخفيـــف حجم العمالة في نفس الإدارة.

وقد استمرت المناقشة زهاء الثلاث ساعات دارت فيها مناقشات حامية حول كيفية المحافظة على أو تنمية الحصة السوقية للشركة في مجال الحاسب الكبير واستعادة المركز التنافسي . انتهت الجلسة إلى ضرورة تأكيـــد دور الشركة كشركة قائدة في مجال الحاسبات الآلية كبيرة الحجـــم وتخصـــيص الجزء الأكبر من موارد الشركة في هذا السوق. وفي نهاية الاجتماع طلـــب السيد كمال من مديري الإدارات أن يتقدم كل منهم منفرداً بتصور لخطة إدارته خلال فترة الخمس سنوات القادمة موضحاً كيف يمكـــن يمكـــن أن تساهم تلك الإدارة في تدعيم المركز التنافسي للشركة، على أن يتولى هـــو بنفسه وضع تلك الخطط في خطة واحدة أطلق عليها اسم "الوادي 2003"

والمطلوب عرض وجهة نظرك فيما يلي:

- الملامح الأساسية للمشكلة [المشكلات] التي تواجه شركة الوادي؟.
- أهم الفرص والمهددات البيئية التي تواجهه الشركة وكذلك أهم جوانب القوة والضعف التنظيمية؟.
- مستوى القيادات الإدارية وأنماط تفاعلهم مع بعضهم البعض خلال الاجتماع؟ وما هي النتائج التي يمكن أن تترتب على ذلك.
- احتمالات نجاح الخطة "الوادي 2003"؟

مثل هذه الحالة تفيد في التعرف على اتجاهات القائمين بتحليلها إذ تتيح لهم هذه التجربة الإفصاح عن أفكارهم ومعتقداتهم وميولهم السلوكية ولكن بنسبتها إلى شخوص الحالة.

طريقة تقمص الادوار

تعتبر طريقة تقمص الأدوار امتداداً لطريقة دراسة الحالات العملية مع فارق رئيسي أن الدارسين للحالة [وهم المبحوثين المراد التعرف على اتجاهاتهم] يطلب إليهم أن يتقمصوا شخصيات الأفراد المذكورين في الحالة ويستكملوا النقاش وصولاً إلى نتائج محددة. ففي مثال الحالة السابقة سيقوم فرد بأداء دور كمال الشيخ وهكذا تسند باقي الشخصيات إلى أفراد من المبحوثين باختيارهم، ثم يطلب إليهم عقد الاجتماع ومواصلة النقاش. وتحقق هذه الطريقة عدة فوائد:

- أن اختيار الفرد للشخصية التي سيتقمصها هو في ذاته تعبير عن بعض اتجاهاته وجوانب تركيبته النفسية والاجتماعية. فهو يختار الشخصية الأقرب إلى نفسه دون أن يصرح بهذا.

- أن ممارسة الأدوار على الطبيعة – بخلاف مناقشة الحالة – يجعل المبحوثين يندمجون في الأداء الأمر الذي يكشف المزيد من جوانب شخصياتهم واتجاهاتهم الحقيقية دون اصطناع أو تكلف.
- يستطيع المراقبين لعملية تقمص الأدوار أن يقارنوا بين مستوى الأداء التمثيلي لكل فرد وبين طبيعته المعروفة لهم، ومن ثم تتكشف جوانب جديدة في تلك الشخصيات لم تكن واضحة من قبل.

وفي جميع الطرق السابقة سواء المباشرة أو غير المباشرة، فإن استنتاج الاتجاهات لا يزال في نهاية الأمر يخضع للتقدير الشخصي للباحثين وتأويلاتهم وتفسيراتهم لما يحصلون عليه من ملاحظات أو معلومات عن استجابات الأفراد المبحوثين لما يقدم لهم من أسئلة أو استبيانات. والمعنى أن عملية قياس الاتجاهات ستكون دائما عملية اجتهادية ينبغي أن تؤخذ نتائجها بحذر.

خصائص الاتجاهات

تلعب الاتجاهات كما أوضحنا دورا أساسيا في توجيه السلوك التنظيمي، وإن كانت تأثيراتها في السلوك تتحدد وفق خصائصها التي نعرض لها فيما يلي:

الخاصية الأولى : "تعكس الاتجاهات رغبات الإنسان وأهدافه"

تمثل الاتجاهات نظاماً فرعياً في إطار النظام السلوكي الأكبر [الإنسان] يتفاعل فيه مع نظم سلوكية فرعية أخرى منها نظام الدوافع أو الرغبات غير المشبعة التي يسعى الإنسان من خلال أنماط سلوكه المختلفة إلى تحقيق مستوى الإشباع الذي يرضيه. وحين تصل مدخلات سلوكية إلى المجال الإدراكي للإنسان ويبدأ في تحليلها لتحديد موقفه منها [بالقبول والتأييد أو الرفض والمعارضة أو أخذ موقف الحياد]، فإنه يعقد مقارنة بين تلك المدخلات وما تعد به من فرص أو تحمله من مخاطر وتهديدات وبين هيكل الدوافع التي يهتم بها

ومستويات الإشباع التي يأمل فيها. وحسب نتائج المقارنة يتخذ الإنسان مواقف |اتجاهات|إيجابية بالنسبة للمدخلات التي تساعده على إشباع حاجاته. وبالعكس فإنه يكوّن اتجاهات مضادة أو سلبية تجاه المدخلات التي تهدد أو تعوق إشباع رغباته وتحقيق أهدافه .

وتلك الاتجاهات التي يكوّنها الإنسان أثناء محاولته إشباع حاجات معينة لن يقتصر دورها على توجيه سلوكه في مواقف الإشباع المماثلة أي فيما يخص تلك الرغبات فقط. ولكنها سوف تستمر في توجيه سلوكه في مواقف مختلفة ومتفاوتة إذ تصبح جزءاً من شخصيته الإجمالية، فالفرد يلجأ إلى تلك الاتجاهات في محاولاته لتحقيق أهدافه المختلفة في مواقف التفاعل الاجتماعي المستمرة. فالمدير المسئول عن إدارة الموارد البشرية في تنظيم معين والراغب في الترقي إلى وظيفة أعلى مثل نائب المدير العام للموارد البشرية، إذا جاءته مدخلات تشير إلى احتمال حضور خبير استشاري في شئون الموارد البشرية لزيارة الشركة،فقد يتخذ المدير موقفاً معادياً لهذا الخبير ويعارض زيارته للشركة مبدياً شكوكه حول مدى الفائدة التي يمكن تحقيقها من هذه الزيارة. فإذا تحقق لهذا المدير ما يريد من ترقية فإن اتجاهه المعادي للخبير يستمر وقد يتصاعد ليشمل فكرة الاستعانة بالخبراء الاستشاريين في أي مجال من أساسها حيث أصبح هذا الاتجاه مدعماً لمواقفه ومساعداً على إشباع رغباته.

الخاصية الثانية : " تعكس الاتجاهات طبيعة المعلومات المتوافرة للفرد"

رأينا أن المدخلات السلوكية جميعاً تتبلور في النهاية على شكل معلومات واردة إلى نظام السلوك التنظيمي وتسعى إلى الوصول لمجاله الإدراكي. وحيث يتم إدراك تلك المدخلات فإنها تصبح مادة خام لباقي نظم السلوك الفرعية ومنها نظام الاتجاهات التي سيتأثر تكوينها بمدى وفرة المعلومات ودقتها

وحداثتها وتعبيرها عن مختلف جوانب الظاهرة محل المدخلات. ومن المعلوم أن المعلومات الواردة إلى الإنسان تتأثر بالعديد من العوامل التي تحدد فعاليتها ومنها كما سبق أن أوضحنا في حديثنا عن المدخلات السلوكية:

- **مصدر المعلومات**:

فالإنسان يكون أقرب إلى قبول وتصديق المعلومات الواردة إليه من مصادر موثوق بها، ومن ثم تكون أكثر تأثيرا في تكوين اتجاهاته. فحين تصل معلومات لأعضاء التنظيم يكون مصدرها رئيس اللجنة النقابية عن نية الإدارة إجراء تخفيض في أعداد العاملين يكونوا أكثر استعداداً لقبولها والاعتماد عليها في تكوين اتجاهاتهم ومن ثم ردود أفعالهم مما لو كان مصدر تلك المعلومات أحد المديرين غير الموثوق بإخلاصهم للعمال.

- **الأساس العلمي أو التقني للمعلومات**:

فكلما كانت المعلومات الواصلة إلى نظام السلوك التنظيمي مستندة إلى أسس علمية وتقنية واضحة كلما كان تأثيرها في تشكيل اتجاهاته أقوى وأعمق. ولعلنا نتابع المعلومات التي تتردد في وسائل الإعلام بين الحين والآخر عن أضرار استخدام الهواتف المحمولة، ونظراً لعدم وضوح الأساس العلمي لتلك المعلومات، بل وتضارب ما ينشر عن هذه الأضرار والذي يتراوح بين تأكيد الأضرار ونفيها تماماً، فإن تأثيرها كان ولا يزال محدوداً في تشكيل اتجاهات الناس بالنسبة لاستعمال الهواتف المحمولة.

- **مدى تفصيل المعلومات**:

فالمعلومات الوافية التي تعرض مختلف تفاصيل الظاهرة ستكون أكثر تأثيراً في تشكيل الاتجاهات مما لو اقتصرت على بعض الجوانب تاركة مجالاً كبيراً للحدس والتخمين الذي يقلل ثقة الإنسان في تلك المعلومات ويجعله

متردداً في اتخاذ موقف محدد منها. ولعل هذا ما يفسر مواقف الانتظار أو الامتناع عن تكوين اتجاهات محددة | الوقوف على الحياد| لحين استكمال المعلومات.

- **حداثة المعلومات**:

حيث تكون المعلومات الأحدث أكثر تأثيراً في تشكيل الاتجاهات عن المعلومات القديمة Outdated،فحين يعرض على مجلس إدارة تنظيم ما تقريرا عن الموقف المالي يعود تاريخه إلى ستة أشهر مضت سيكون بالقطع أقل تأثيرا في تكوين اتجاهات أعضاء المجلس نحو كفاءة المديرين ومدى استحقاقهم علاوات أو مكافآت، بينما لو كانت معلومات التقرير قد تم تحديثها حتى اليوم السابق للاجتماع سيكون لها وقع آخر في نفوس المجتمعين وبالتالي تكون استجابتهم لها أسرع .

- **طرق توصيل المعلومات** :

فبعض المعلومات تأتي في تقارير رسمية مكتوبة، وبعضها يأتي عن طريق المناقشات غير الموجهة بين أعضاء التنظيم، بينما يحصل بعضهم على معلوماتهم من خلال الأقوال المرسلة من زملاءهم في العمل، أو يستقي البعض معلوماته من وسائل الإعلام العامة. كل من تلك الطرق أو الوسائل تختلف في مدى دقتها وتعبيرها عن حقيقة المدخلات الواصلة لنظام السلوك التنظيمي، ومن ثم سيختلف تأثيرها على الاتجاهات. ولا بد من الإشارة إلى حقيقة مهمة أن البشر حين تقل الشفافية وتقصر وسائل نقل المعلومات الرسمية في التنظيمات أو الدول عن توفير كل المعلومات عن قضايا تهمهم، فإنهم يلجئون لاستكمال تلك المعلومات من مصادر غير رسمية وغير موثقة في الغالب، مما يفتح الباب على مصراعيه لانتشار الشائعات والتي غالباً ما يكون تأثيرها أشد وأوقع في تكوين الاتجاهات لدى جماهير عريضة بما يشكل رأيا عاما Public Opinion.

• **قنوات توصيل المعلومات**:

حيث تمر المعلومات بقنوات مختلفة الجودة منذ نشأتها حتى وصولها إلى المجال الإدراكي لنظام السلوك التنظيمي. فبعض قنوات التوصيل تشوه جانباً من المعلومات المارة خلالها بطرق الحذف والتعديل المختلفة تحقيقاً لأهداف ومصالح المسئولين عن تلك القنوات مثل ما يحدث في حالة الرقابة على الصحف في الدول التي لا تؤمن بالصحافة الحرة، أو مثل ما يفعله المدير المالي من تعديل في أرقام الميزانية وحساب الأرباح والخسائر حتى يبدو المركز المالي للشركة أفضل من حقيقته.

• **الفرص المتاحة لتحديث المعلومات**:

إذ تتقادم المعلومات بسرعة نتيجة المتغيرات المتسارعة في عصر المعرفة والعولمة والثورات العلمية والتقنية، خاصة تقنيات الاتصالات. فكلما كانت فرص تحديث المعلومات متوفرة كان تأثيرها على الاتجاهات أوقع نظراً لثقة الإنسان في حصوله على أحدث المعلومات ومن ثم يكون مطمئناً حين اتخاذه موقف معين من المدخلات أنه قادر على تبين أي تغيير في طبيعة المدخلات فور حدوثه وبالتالي يستطيع تعديل اتجاهه فوراً.

والخلاصة أن المعلومات تلعب دوراً أساسياً في تكوين اتجاهات الأفراد، الأمر الذي جعل الدول والحكومات تنشئ أجهزة خاصة للإعلام لنشر المعلومات التي تعتقد الدولة ضرورة إبلاغها للناس وذلك لتشكيل اتجاهاتهم حيال موضوعات معينة. فقد لا يعلم الناس في مجتمع أوروبي معين عن جرائم الصهيونية في فلسطين، الأمر الذي يجعلهم لا يكونون اتجاهاً معيناً حيال تلك القضية، ولكن إذا تمكنت الدول العربية من تزويد ذلك المجتمع بالحقائق فإن

ذلك كفيل بخلق اتجاهات لدى أفراد ذلك المجتمع تناصر القضية العربية ضد إسرائيل. وبالعكس لو كانت المعلومات التي تقدمها إسرائيل لهؤلاء الناس أكثر وأوفى، فسوف يميلون إلى تكوين اتجاهات مؤيدة لإسرائيل ضد العرب.

ولاشك أن نقص الحقائق والمعلومات لدى الأفراد يفسر جانبا كبيرا من الاتجاهات غير السليمة التي يؤمنون بها. فقد يكوّن الأفراد اتجاهاتهم على أساس معلومات مشوهة أو خاطئة الأمر الذي ينعكس على تصرفاتهم وسلوكهم فيما بعد. ومصدر أساسي من مصادر هذا القصور في المعلومات والحقائق هو سرعة التغيير في الظروف والأحداث المحيطة بالإنسان في العصر الحديث، مما يجعل متابعة تلك التطورات وتصحيح معلومات الفرد أولاً بأول أمراً صعباً للغاية. وبالتالي يعتمد الفرد على معلوماته القديمة ويظل سائراً في سلوكه على أساس نفس الاتجاهات.

ومما يزيد في المشكلة أن الفرد حين يشعر بحاجته إلى معلومات وحقائق عن موضوع معين فإنه قد يلجأ إلى المصدر الخاطئ لتلك المعلومات مما يترتب عليه تكوين اتجاهات غير سليمة، كما يحدث حين يلجأ عضو التنظيم الجديد إلى بعض قدامى العاملين – ممن لهم مشكلات مع الإدارة– طلباً لمعلومات عن طبيعة التنظيم وظروف العمل فيحصل منهم على معلومات مشوهة أو متحيزة تعكس وجهات نظر هؤلاء العاملين أصحاب المصالح الخاصة، الأمر الذي يسبب لهذا الفتى مشكلات كان في غنى عنها لو توفر له مصدر المعلومات الصحيح. وعلى هذا الأساس نستطيع تفسير الخرافات والأوهام التي تسطير على عقول الكثيرين، وبالتالي توجه سلوكهم بأنها نتيجة لنقص معلوماتهم وعدم إطلاعهم على حقائق الأمور إما لجهلهم بمصادر تلك الحقائق أو لاعتمادهم على مصادر خاطئة.

الخاصية الثالثة: " تعكس اتجاهات الفرد معتقدات وقيم الجماعات التي ينتمي إليها "

إن ارتباط الإنسان بجماعات معينة من الناس يؤثر على الاتجاهات التي يكونها حيال الموضوعات التي يدركها، أي أن اتجاهات الفرد تعكس معتقدات وقيم وتقاليد الجماعات التي ينتمي إليها. ولاشك أن رغبة الفرد في الانتماء إلى جماعة والاحتفاظ بعضويته فيها تجعله يقبل على اتباع تعاليمها والعرف السائد بها واتخاذ أفكار الجماعة وقيمها أسساً لاتجاهاته. فالفرد الذي ينتمي إلى جماعة دينية لابد وأن تنعكس قيم تلك الجماعة الخلقية والاجتماعية على اتجاهاته ونظرته للأمور المختلفة. وارتباط الفرد بقيم الجماعة وتقاليدها منشأه أن هذا هو السبيل أمامه للاحتفاظ بتأييد الجماعة وقبوله عضو بها، فإذا انحرف عن تلك التقاليد والقيم كان جزاؤه في أغلب الأحيان الطرد من الجماعة .

وتبدو أهمية هذه الخاصية في تنظيمات العمل حيث يعمل الأفراد في جماعات وفرق Teams تسودها أفكار ومفاهيم وقيم تشكل وجدان أعضائها وتسيطر على اتجاهاتهم نحو التنظيم والإدارة وظروف العمل وغيرها من الأمور ذات التأثير البالغ في كفاءة الأداء وإنتاجية التنظيم. لهذا تبدي الإدارة المعنية بالسلوك التنظيمي اهتماماً فائقاً باختيار أعضاء فرق العمل على أسس تضمن تناسق توجهاتهم وتوافقها مع متطلبات الأداء ومصالح التنظيم. كما تهتم الإدارة بتقصي ما يتردد بين جماعات وفرق العمل من مفاهيم وتوجهات بغية الكشف المبكر عن اتجاهات الأفراد ومن ثم سلوكهم المتوقع حتى تتمكن من التدخل بالتوضيح والتعديل بقدر ما تستطيع تجنباً لمشكلات كثيرة قد تحدث نتيجة انتشار اتجاهات سلبية بين أعضاء التنظيم مصدرها قيم وتأثيرات جماعات العمل والتنظيم غير الرسمي Informal Organization.

تتغير الاتجاهات – شأنها شأن باقي عناصر التركيب النفسي والاجتماعي للإنسان – حيث تتغير كل مصادرها ومحدداتها. ويمثل تغيير الاتجاهات هدفاً من الأهداف الرئيسية التي يسعى الكثيرون إلى تحقيقه، إذ أن أهم أهداف الإدارة في تنظيمات العمل أن تنجح في تغيير اتجاهات العاملين نحو العمل والإنتاج ودفعهم إلى زيادة الإنتاجية، أو القضاء على اتجاهات العمال النقابيين المعادية للإدارة وإحلال اتجاهات أخرى موالية للإدارة محلها.

نفس المشكلة تعترض الساسة والحكام الذي يرغبون في تغيير اتجاهات الناس تجاه موضوعات محددة، فالساسة في الولايات المتحدة الأمريكية الآن(16) يعملون جاهدين على إقناع العالم بصدق دعواهم أن الحرب ضد العراق هدفها نزع أسلحة الدمار الشامل وإقامة الديمقراطية محاولين بذلك تغيير الاتجاهات المعادية لأمريكا وسياستها تجاه العراق والعالم أجمع.(17)

وفي محيط العائلة أو الجماعة الصغيرة نجد أن المشكلة الأساسية التي تواجه من في مراكز قيادية هي تغيير اتجاهات الأفراد حيال موضوعات أو أشخاص بالذات.فمن الشائع أن تختلف اتجاهات الآباء عن اتجاهات أبناءهم فيما يتعلق بكثير من أمور الحياة ونرى المحاولات دائبة من كلا الفريقين كل يحاول التأثير على اتجاهات الآخرين وتغييرها بما يتفق ووجهات نظرهم.

---

(16) يكتب هذا الجزء يوم 23 فبراير 2003 والحرب تبدو على الأبواب رغم الاعتراض الهائل من كافة الشعوب وحتى من الأمريكيين أنفسهم و الذي أصدر مجلس مدينة لوس أنجلوس اليوم قرارا برفض شن الحرب بقرار منفرد من أمريكا.

(17) صدر كتاب يخاطب هذا الموضوع بعنوان " لماذا يكره الناس أمريكا"
Ziauddin Sardar and Merryl Wyn Davies, Why Do People Hate America?, ICON Books, 2002

مظاهر تغيير الاتجاهات

يتم تغيير الاتجاهات تقريبا وفق نفس الأسس التي تكونت عليها أصـــلاً، فتغيير الاتجاه هو بمثابة تكوين اتجاه جديد. وتتخذ عملية تغيير الاتجاه مظهرين أساسيين :

المظهر الأول: التغيير في نوع الاتجاه

ويكون التغيير في نوع الاتجاه حيال مدخلات معينة مـــن الإيجابيـــة إلى السلبية أي من التأييد والموافقة إلى الرفض والمعارضة وبالعكس، كما يـــتغير الاتجاه من موقف الحياد إلى الإيجابية أو السلبية وبالعكس يمكن أن يتحول اتجاه إيجابي أو سلبي إلى محايد .أي أن التغيير هنا يكون في المسار الذي يتخذه الاتجاه نحو المدخلات، أو إذا جاز استخدام التعبير " اتجاه الاتجاه " مثـــال ذلـــك أن تحاول الإدارة في أحد المشروعات تغيير اتجاه العمال من رفض سياسة العمـــل لساعات إضافية بنفس فئات الأجر العادية إلى قبول لهذه السياسة، أو حـــين تحاول الآن أمريكا تغيير الاتجاهات المعادية لها إلى أخرى موالية.

المظهر الثاني: التغيير في درجة الاتجاه

و يتم التغيير في درجة الاتجاه بمعنى تأكيـــد إيجابيتـــه أو ســـلبيته حيـــال مدخلات معينة. فالفرد قد يكون لديه اتجاهاً معادياً للاستعمار ولكنه إذا عرف المزيد عن آثام الاستعمار ونتائجه الضارة بالشعوب فإنه يزداد في تصميه على كراهيته وبالتالي يتدعم ويتأكد اتجاهه المعادي . وبنفس المنطق قد يحدث التغيير في اتجاه تدعيم وتأكيد مدى موافقة الشخص أو قبوله لمدخلات معينة أو تأكيد موقف الحياد الذي ألتزمه. ولعل المثال التاريخي لحالات الحياد بين الدول هـــو الاتحاد السويسري الذي حافظ على حياده لسنوات طويلة نائياً بذلك عن كل مشكلات النزاع الأوروبية والحربين العالميتين الأولى والثانية.

العوامل المحددة لتغيير الاتجاهات

إن قابلية الاتجاه للتغيير تختلف وتتباين تبعاً لعدة عوامل يتمثل أهمها فيما يلي:

محددات الاتجاه وخصائصه

رأينا أن هناك مجموعة من المحددات تلعب أدوارا متباينة في تشكيل الاتجاهات، ومن ثم فإن طبيعة تلك المحددات ذاتها تؤثر في كيفية تغير الاتجاهات. ويدخل في إطار تلك المحددات نوع المعلومات الواردة إلى نظام السلوك التنظيمي ومصادرها وخصائصها من حيث الحداثة والشمول،وخصائص الموقف الاجتماعي الذي يتلقى فيه نظام السلوك التنظيمي المدخلات المؤدية إلى تكوين الاتجاهات.

كذلك تختلف خصائص الاتجاهات وتتباين مما يؤثر أيضاً على قابليتها للتغيير وتعيين مسارات التغيير حال حدوثه، ولعلنا نستعيد بعض تلك الخصائص ونحاول نوعاً من التعميم في مدى تأثيرها على تغيير الاتجاهات كما في الجدول التالي:

خصائص الاتجاه	احتمال التغيير	التفسير
اتجاه موجب أو سالب	ضعيف	الإيجابية أو السلبية دليل على رسوخ الاتجاه
اتجاه متوسط القوة أو ضعيف	قوي	الاتجاه غير مؤسس بقوة ويسهل تغييره
اتجاه مكتمل العناصر	ضعيف	اكتمال عناصر الاتجاه يجعله أكثر ثباتا نسبياً
اتجاه غير مكتمل العناصر	قوي	نقص بعض العناصر يجعل الاتجاه أقل ثباتا
اتجاهات متوافقة	ضعيف	تدعم الاتجاهات بعضها وتقلل فرص التغيير
اتجاه متناقض مع دوافع الفرد	قوي	الإنسان يسعى لما يساعده في إشباع رغباته

وعلى نفس الطريق نجد أن الاتجاهات المتطرفة تكون أقل قابلية للتغيير من الاتجاهات الأقل تطرفا.أي أن القابلية للتغيير تتناسب عكسياً مع شدة وتطرف الاتجاه ففي بعض الأحيان تصل تلك الاتجاهات إلى درجة التعصب الذي يصعب معه إحداث أي تغيير فيها. مثال ذلك أعضاء الجماعات المتطرفة الذين تحكم تصرفاتهم مجموعة من الاتجاهات المعادية للمجتمع أو طوائف منه كما هو الحال بالنسبة للجماعات المناهضة للإسلام والمسلمين في أمريكا وبعض الدول الأوروبية. فهؤلاء تصل اتجاهاتهم المعادية إلى درجة التعصب والتطرف بحيث يصعب أو يستحيل تغييرها في الظروف العادية.(18)

كما تعتبر درجة بساطة أو تعقد الاتجاهات من العوامل المؤثرة في قابليتها للتغيير، فالاتجاهات البسيطة القائمة على قدر يسير من الحقائق والمعلومات تكون أكثر قابلية للتغيير من الاتجاهات المركبة التي تستند إلى حقائق ومعلومات أكثر وأدق . فالفرد العادي الذي يعمل في شركة كبرى مثل "إنرون" الأمريكية تكون اتجاهاته عادة إيجابية نحو إدارة الشركة حيث أنها مؤسسة على قدر يسير من المعلومات التي تتاح لمثله من صغار العاملين، ومن ثم يسهل تغييرها إذا توفرت المعلومات الكاملة عن تصرفات الإدارة وفسادها. وعلى العكس فإن كبار المسئولين في المصارف والمؤسسات المالية التي كانت تتعامل مع نفس الشركة تكون اتجاهاتهم نحو إدارتها قائمة على قدر هائل من المعلومات والتحليلات المالية وتقارير الأداء ، الأمر الذي يجعلها غير قابلة للتغيير بسهولة. وبنفس المنطق فإن الإنسان العادي في العالم المعاصر ينبهر

(18) ليس المعنى أن تلك الاتجاهات المتطرفة تمتنع على التغيير بل هي تتطلب معالجة خاصة ووقتا أطول حتى يمكن تغييرها، والمثال على ذلك النجاح في تحويل اتجاهات كثير من أعضاء الجماعات الدينية في مصر من تكفير المجتمع وشن الحرب عليه إلى موقف يقبل نبذ العنف و يأخذ بمنهج الحوار والتفاهم السلمي.

بالحياة الأمريكية وتتكون لديه اتجاهات محابية لها حيث يستمدها من مشاهدة أفلام هوليود ومسلسلات التليفزيون المغرقة في الخيال والتي تصور الحياة في أمريكا على أنها الأفضل في العالم كله. ولكن إذا توفرت لهذا الإنسان العادي المعلومات الصحيحة عن أهداف السياسة الأمريكية وجرائمها في حق الشعوب وتوجهاتها الاستعمارية الجديدة يكون تغيير اتجاهاته ممكناً ويسيرا نسبياً لضعف الأساس الفكري والمعلوماتي الذي تأسست عليه تلك الاتجاهات.[19] كذلك يكون الحال مع المواطن العربي البسيط الذي يكن اتجاهات محابية لأمريكا باعتبارها دولة صديقة تمد بلاده بالمساعدات الاقتصادية والعلمية،فإن مثل هذا الاتجاه يسهل تغييره إذا أحيط هذا المواطن بمعلومات توضح طبيعة التنظيم الرأسمالي الأمريكي ، وكيف أن مصالح أمريكا تختلف وتتناقض بطبيعتها مع مصالح العرب، وكيف أنها أي أمريكا قد أسهمت في إنشاء دولة إسرائيل فكانت أول دولة تعترف بها فور إعلانها في العام 1948ولا تزال تواصل تدعيمها وتحيطها بالرعاية والحماية وتمدها بالموارد التي تمكنها من العدوان على الدول العربية.فإذا تشكل اتجاه جديد مؤسس على تلك الحقائق التاريخية يكون من الصعب تغييره مهما أضيف من معلومات إلى الشخص حيث أن الأساس القائم عليه الاتجاه صلب أصلاً . أي أنه يصعب على هذا المواطن أن يغير اتجاهه في صالح أمريكا، بل على العكس فإن هذه الاتجاهات المركبة تكون أقرب إلى التغيير من حيث الدرجة وليس من حيث النوع فتصبح أكثر ثباتاً أي أنها تتدعم وتتأكد.

---

(19) أذاع التليفزيون البريطاني BBC 2 مساء السبت 22 فبراير 2003 برنامجا بعنوان " محاكمة أمريكا" America on Trial ساهم في تغيير اتجاهات الكثيرين نحو أمريكا وكانت نتيجة التصويت من المحلفين في هذه المحاكمة التليفزيونية الإدانة بأغلبية 56%.

صفات الشخص صاحب الاتجاه وخصائصه

تلعب صفات الفرد وخصائصه [نظام السلوك التنظيمي] دوراً مهمـــاً في تيسير أو تعويق تغيير اتجاهاته، فالأفراد الذي يتمتعون بمســـتوى أعلـــى مـــن الذكاء أو الثقافة يكونون أكثر استعدادا وقابلية لتغيير اتجاهـــاتهم حيـــث أن لديهم القدرة على إدراك التغيير الذي يكون قد حدث . وبالتالي فهم علـــى استعداد لإعادة التفكير في اتجاهاتهم وتغييرها بما يتفق مع الظروف الجديـــدة . وعلى العكس من ذلك فإن الأشخاص الأقل ذكـــاء أو الأدنى ثقافـــة تقـــل قدرتهم على تغيير اتجاهاتهم حيث يلتمسون الأمـــان في مـــدركاتهم الســـابقة ويعزفون عن تغييرها لصعوبة فهمهم لما يجري حولهم من متغيرات، الأمر الذي يزيد تمسكهم باتجاهاتهم القديمة، وهذا يفسر ما نلحظه في شيوع أفكار مثـــل الأخذ بالثأر في صعيد مصر رغم اختلاف الظروف الحضارية العامة في الـــبلاد عبر سنوات طويلة. فأهل الصعيد لا تزال النسبة الغالبة منهم يتمسكون بقيم واتجاهات قديمة لعدم قدرتهم على مسايرة التحديث والتغيير.

كذلك فالأفراد يختلفون في قابليتهم للتأثر بالآخرين والاقتناع بوجهـــات نظرهم. وبالتالي فهم يتباينون في قابليتهم لتغيير اتجاهاتهم تحت ضغط الآخرين. كما أن ارتباط الفرد بالجماعة التي ينتمي إليها تحدد درجة قبوله لتغيير اتجاهاته تحت ضغطها. فالفرد الذي يعتمد أساسا على الجماعة في إشباع حاجاته يجـــد نفسه مضطرا لتغيير اتجاهاته بما يتفق ورأي الجماعة. وعلى العكس فإن الفرد الأكثر استقلالا عنها يتمكن من المحافظة على اتجاهاته دون تغيير .

الاتجاهات باعتبارها نظاما فرعيا

تعتبر عملية تكوين الاتجاهات وتغييرها من العمليات السلوكية الأساسية التي تسهم بشكل واضح في تحديد اســـتجابات الإنســـان[نظـــام الســـلوك

التنظيمي| للمثيرات الخارجية وسوف نناقش هذه العملية باعتبارها هي الأخرى نظاماً فرعياً يتعامل مع غيره من النظم السلوكية الفرعية ويسهم في تحديد استجابات النظام للمدخلات الواصلة إليه وما يكتسبه من أهداف ورغبات يسعى إلى تحقيقها وخبرات تساعده على اختيار أنماط السلوك المناسبة لتحقيق تلك الأهداف والرغبات.

وفي خضم تلك التفاعلات الاجتماعية تتدفق إلى الإنسان| نظام السلوك التنظيمي| مدخلات متعددة تعكس الأوضاع والظروف السائدة وما يتوقع فيها من تغيير. ومن خلال نظامه الإدراكي يصل إلى تفسيرات لتلك المدخلات المختلفة ويعطيها معان محددة تبدأ معها حركة نظام الاتجاهات الفرعي | وأيضا نظام الدوافع| لتكوين اتجاهات مؤيدة لكل ما يساعده على تحقيق أهدافه ورغباته أو لكل ما يتوافق مع معتقداته Beliefs والقيم التي يؤمن بها Values، وبالعكس تتكون اتجاهات معارضة بالنسبة للموضوعات أو الأمور أو الأشخاص التي تهدد إمكانية تحقيقه لأهدافه أو تمثل عقبات في سبيله، كذلك تتكون مثل تلك الاتجاهات المعارضة بالنسبة لكل ما يتناقض مع معتقداته وأفكاره .

مدخلات نظام الاتجاهات

تتكون المدخلات في نظام الاتجاهات من فئتين أساسيتين هما :

1. مدركات عن قيم ومعتقدات تتعلق بأمور اجتماعية ودينية وحضارية رئيسية تنتقل إلى الإنسان| نظام السلوك التنظيمي | من الجماعات الأولية Primary Groups التي ينتمي إليها وخاصة الأسرة Family وتمثل تلك المدركات أساسا راسخا في تكوين نظام اتجاهاته إذ يبدأ ورودها إليه منذ فترة مبكرة في حياته وفي وقت لا يملك فيه من المقومات ما يساعده على مناقشتها أو تحليلها. ومن ثم يسلم بها وتتحول إلى اتجاهات تنزل عنده

منزلة مقدسة أو ما يقرب من التقديس و تستمر معه خلال مراحل حياته وسيكون لها شأن في تحديد ما يستجد من اتجاهات يكتسبها بعد ذلك في مختلف المواقف والتفاعلات التي سيمر بها في حياته المقبلة.

2. مدخلات تمثل معلومات اجتماعية وتنظيمية وحضارية تنتقل إلى نظام السلوك التنظيمي من مصادر متعددة ومن خلال مواقف التفاعل الاجتماعي. وتعكس مواقف متجددة أو متكررة وتشير إلى موضوعات وأفكار وأشخاص قد تكون مصدر معاونة وفائدة للنظام السلوكي ، أو قد تتضمن تهديدات وأخطار.

عمليات نظام الاتجاهات

يتأثر نظام الاتجاهات الفرعي بنظم الإدراك والتعلم والدافعية وتأتيه مخرجات تلك النظم كمدخلات في صورة اتجاهات مسبقة وقيم مكتسبة تحت تأثير الجماعات الأولية التي ينتمي إليها الإنسان[نظام السلوك التنظيمي]. وتعمل هذه الاتجاهات والقيم المختزنة بمثابة حاجز لتصفية المدخلات الجديدة والسماح لبعضها بالوصول إلى مرحلة التحليل في إطار عمليات تكوين وتغيير الاتجاهات ومنع بعضها الآخر عن الوصول إلى تلك المرحلة. وبالنسبة لما يسمح له بالوصول من تلك المدخلات تجري عليها العمليات التالية:

1. مواجهة ومقارنة بين المدخلات من ناحية وبين الاتجاهات والدوافع والخبرات والمدركات السابقة وذلك بغرض الكشف عما إذا كانت تلك المدخلات الجديدة تمثل أمورا مساعدة على تحقيق الأهداف أم أنها تعكس ما يهدد أمن واستقرار الإنسان[نظام السلوك التنظيمي].
2. تحليل دقيق لاحتمالات تحقق الفائدة أو الضرر ومدى ما يتطلبه ذلك من تغييرات في أنماط سلوك الفرد وأشكال تصرفاته .

3. تكوين الاتجاهات بحسب نتيجة المقارنة والتحليل في العمليتين السابقتين،إذ حين يصل نظام الاتجاهات إلى اقتناع بأن مدخلات معينة تمثل مصدراً للمعاونة، فإنه يكوّن حيالها اتجاهاً مؤيداً. وإذا كان تصوره لتلك المدخلات أنها تعكس تهديداً أو عدم توافق مع أفكاره ومعتقداته فإنه يكون حيالها اتجاهاً معارضا. وفي بعض الأحيان يتخذ اتجاهات محايدة [لا تأييد ولا معارضة] بالنسبة لبعض المدخلات التي يعجز عن تبين طبيعتها الحقيقية .

ومن الجدير بالذكر أن عملية تغيير الاتجاهات تخضع لنفس المنطق كما في حالة تكوين الاتجاهات الجديدة .

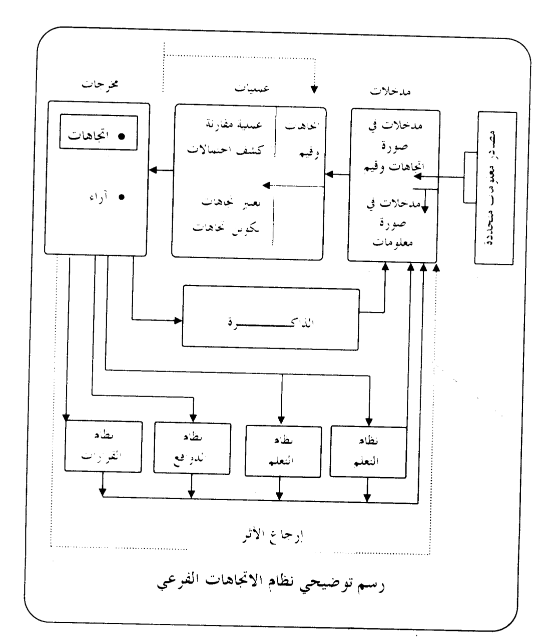
مخرجات نظام الاتجاهات

تنتهي عمليات نظام الاتجاهات إلى مخرجات أساسية هي :

- اتجاهات مؤيدة .
- اتجاهات معارضة .
- اتجاهات محايدة .

وتمثل هذه المجموعة من الاتجاهات أنماطا من السلوك الباطن تعود لتنضم إلى مجموعة الاتجاهات المختزنة وتعمل على المساهمة في اختيار أنماط الأفعال وردود الأفعال والمشاعر التي تصدر عن الإنسان[نظام السلوك التنظيمي].

ويصور الشكل التالي حركية نظام الاتجاهات الفرعي وعلاقاته بالنظم الفرعية الأخرى :



رسم توضيحي نظام الاتجاهات الفرعي

توظيف الاتجاهات في إدارة السلوك التنظيمي

تحاول الإدارة التأثير في السلوك التنظيمي من خلال التعامل مع عناصــر الاتجاهات الثلاثة حيث توجه إلى أفراد المنظمة معلومات تستثير فيهم الجوانب العقيدية والعاطفية والميول السلوكية حتى تتولد فيهم اتجاهات محابية لأنـــواع السلوك المستهدف الذي تراه الإدارة محققاً لأهدافها.

استثارة عنصر العقيدة

لعل الجانب العقيدي في تكوين الاتجاهات هو أكثر عناصـــر الاتجاهـــات الذي يمكن للإدارة استثماره للتأثير على السلوك التنظيمي حيث يتعامل مـــع جوانب يقدسها الأفراد وتمس نواح ذات أهمية خاصة لديهم. مثـــال ذلـــك استثمار " حب الوطن" لاستثارة أنواع من السلوك التنظيمي الإيجابي يتمثل في زيادة الإنتاج وتحسين الكفاءة الإنتاجية في الصناعات الوطنيـــة وفي فتـــرات الأزمات التي يتعرض لها الوطن. كما يكون التعامل مع " العقيـــدة الدينيـــة" لاستثارة اتجاهات محابية للسلوك التنظيمي القائم على القيم التي يؤمن بها أفراد المنظمة ومنها في العقيدة الإسلامية ما يلي:

- التعاون وعمل الفريق " وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان" [المائدة: 2].
- أداء العمل باعتباره أمانة يجب على الفرد ردها لأصحابها " إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها" [النساء: 58].
- الاستعداد والإعداد لمواجهة المنافسين وغيرهم ممـــن يتربصـــون بالمنظمـــة "وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل" [الأنفال: 60].
- الصبر والمثابرة على الأداء حتى تحقيق الأهداف والغايات " يأيهـــا الـــذين آمنوا اصبروا وصابروا ورابطـــوا واتقـــوا الله لعلكـــم تفلحـــون" [آل عمران:200].
- ضبط الوقت والالتزام بأداء الأعمال في مواقيتها " إن الصلاة كانت على المؤمنين كتابا موقوتا" [النساء: 103].

وإذ يمثل الجانب العقيدي مهارات التفكير وقدرات الفرد الذهنية وأطره الفكرية فإن التعامل مع هذا الجانب في تشكيل الاتجاهـــات يتناســـب مـــع موضوعات معينة تسعى الإدارة إلى توجيه السلوك التنظيمي ناحيتها. ومـــن

التطبيقات المهمة في هذا المجال ما اصطلح على تسميته بنظام " إدارة الكتاب المفتوح" Open Book Management حيث تتيح الإدارة للعاملين الاطلاع على نتائج الأعمال والموقف المالي للمنظمة ومعدلات النمو في الأرباح | أو الخسائر| وبذلك يتم استثارة الجوانب العقلانية في تشكيل الاتجاهات حيث يفكرون في مصالحهم باعتبارها مرتبطة بمصالح المنظمة. ومن هنا يكتسب البعض منهم اتجاهات محابية للعمل على خفض النفقات وتحسين الأداء حتى تتحسن الحالة المالية للمنظمة. وبالتالي يحققون هم أيضا منافعهم.

كما يكون التعامل مع الجانب الفكري في تشكيل الاتجاه حين تحاول الإدارة تغيير اتجاهات العاملين نحو التوسع في استخدام تقنية الاتصالات والمعلومات وذلك بتزويدهم بمعلومات حول أهمية التقنية الجديدة والفوائد العائدة منها على المنظمات والعاملين فيها. وتعتبر قضية مقاومة العاملين للتقنيات الجديدة من أهم مجالات توظيف الاتجاهات لإدارة السلوك التنظيمي حيث ينبع الجانب الأكبر من تلك المقاومة نتيجة تكوّن اتجاهات معارضة لتلك التقنيات بدوافع الخوف من فقد العمل. وفي هذا المجال لن تتمكن الإدارة من تحويل السلوك التنظيمي المعادي للتقنية إلا إذا تمكنت أولا من تغيير اتجاهات العاملين سواء من حيث النوع أو الدرجة.

استثمار الجانب العاطفي

تلجأ الإدارة في أحيان كثيرة إلى استثارة عواطف أفراد المنظمة كي يكتسبوا اتجاهات تتوافق مع أهداف المنظمة. من ذلك الضرب على الأوتار التالية:

- التركيز على إثارة حماس العاملين باعتبارهم أعضاء في منظمة وطنية صميمة لها تاريخ مشهود. | مثال ذلك التعامل مع أعضاء شركات بنك مصر الذين يعملون في مؤسسة أنشأها طلعت حرب وكانت بداية تمصير

الاقتصاد الوطني في مصر وإيجاد مكان في الساحة الاقتصادية لرأس المال المصري].

- التأكيد على الروابط شبه الأسرية التي تربط أفراد المنظمة بأصحابها واستخدام مفاهيم العلاقات العائلية لوصف الحالة داخل المنظمة، ومن ثم يميل الأفراد إلى السلوك وكأنهم يملكون المنظمة [تطبق الإدارة في المؤسسات العائلية هذه النغمة في التعامل مع العاملين خاصة القدامى منهم الذين عاصروا نشأة المنظمة وتعاملوا مع مؤسسيها الأوائل].
- استثارة عواطف الكراهية للمنافسين الذين يهددون المنظمة [ومن ثم العاملين فيها] كي يكتسب أعضاء المنظمة اتجاهات تؤكد أهمية تجويد الأداء والتفوق على المنافسين.
- استثارة عاطفة الخوف من فقد العمل في حالة تحقيق المنظمة خسائر أو اهتزاز موقفها في السوق.
- استثارة عاطفة القلق من أجل دفع الأفراد إلى اكتساب اتجاهات محابية للسلوك التنظيمي المؤكد للجودة وتحسين الأداء والمحافظة على مصالح المنظمة من أجل ضمان الحصول على الترقية أو الحوافز التي تعد بها الإدارة حال تحقق ذلك السلوك الإيجابي .

تحريك الميل إلى السلوك

تنجح الإدارة في التأثير على السلوك التنظيمي من خلال تحريك ميل الأفراد للسلوك والتصرف [العنصر الثالث في بناء الاتجاه] حين تتيح لهم فرص المشاركة في اتخاذ القرارات وتضعهم في مواقف المسئولية عن النتائج.

وقد نمت في السنوات الأخيرة مفاهيم " التمكين" Empowerment كآلية مهمة في سبيل دفع الأفراد إلى التصرف واستثمار الصلاحيات المتاحة لهم.

كذلك ينمو الميل إلى السلوك نتيجة استخدام الحوافز وتقديمها للأفـــراد فور تنفيذهم للسلوك المستهدف الذي تحبذه الإدارة. فإن صرف الحافز فـــور الأداء يؤدي إلى تدعيم الميل للتصرف عند الأفراد ويجعلهم أكثر استمســـاكاً بالاتجاهات التي توافق رغبات الإدارة.

نمـــــوذج

إن استخدام مفهوم النظام ييسر الطرق والمداخل المحتملـــة الـــتي يمكـــن الالتجاء إليها في استكشاف الاتجاهات وتبين مسارات تغيرها. وفي هذا الإطار كيف يمكن للإدارة التعامل مع مواقف أعضاء التنظيم المناوئة لسياساتها؟

نظام الاتجاهات الفرعي

- أين تبدأ الإدارة محاولتها ؟ .
- كيف تتغلب الإدارة على مقاومة الأفراد للسياسات التي لا تتفـــق مـــع اتجاهاتهم ؟ .
- كيف تتغلب الإدارة على تشويه الأفراد المتعمد للسياسات الإدارية ؟ .
- كيف تنمي الإدارة ميل الأفراد إلى التصرف بما يتفق مع الاتجاه المرغوب منها ؟ .
- كيف تتمكن الإدارة من زيادة العنصر الفكري في الاتجاه ؟ .

العملية الثالثة

التعـــلم

Learning

في محاولة التوصل إلى مفهوم علمي متكامل عـــن المحـــددات الأساســـية للسلوك التنظيمي تعرفنا على أهمية الإدراك في تشكيل الاستجابات الفرديـــة للمثيرات. وإلى جانبه فإن الاتجاهات التي تتكون لدى نظام السلوك التنظيمي بالنسبة لأنواع المدخلات المختلفة تسهم جزئيا في تشكيل ســـلوكه. ولكـــن القصة لا تتوقف عند هذا الحد. فهناك من المواقف ما يشير إلى وجود عوامل أخرى إلى جانب الإدراك والاتجاهات تسهم في تشكيل أنماط سلوك متميـــزة. فعلى الرغم من تشابه المدركات والاتجاهات لـــدى بعـــض الأفـــراد الـــذين يشكلون أعضاء فريق عمل واحد في نفس التنظيم مثلاً، إلا أنه يلاحظ تبـــاين استجاباتهم للمدخلات ذاتها التي تصلهم من ذات المصادر. والتفسير لتلـــك الاختلافات أن هؤلاء الأفراد لا بد لدى كل منهم أسباباً إضافية تبرر تبـــاين استجاباته.

وفي إطار استكمال البحث عن عمليات تشكل السلوك التنظيمي يـــأتي موضوع الخبرات المتباينة والمكتسبة من مواقف التفاعل الاجتماعي التي يمر بها الأفراد المختلفين باعتباره عاملاً يضاف ويسهم في صنع السلوك المميز الـــذي سينفرد به كل من أعضاء ذلك الفريق – وهم عينة للملايين من البشر الذين تبدو في سلوكهم نفس الظاهرة – دون أن يكون راجعاً إلى تغير في الإدراك أو الاتجاهات [والدافعية كما سنرى فيما بعد]. ولتفسير هذا الجانب مـــن السلوك التنظيمي فإن علم النفس يقدم تعليلاً مفيداً هو أن نظام السلوك التنظيمي قد مر بعملية " تعلم " Learning حيـــث أثبتـــت الدراسات المتتالية أن مفهوم التعلم من أهم المفاهيم المساعدة في تحليل السلوك التنظيمي حيث يوفر أساسا هاما في تفهم التغييرات السلوكية المستمرة لفتـــرة

Sustainable Behavior Changes. ومع هذه الأهمية لمفهوم التعلم فقد تباينت الآراء والنظريات في شأنه بدرجة تثير قدراً كبيرا من الصعوبة في تفهمه، وهدفنا في هذا الجزء عرض الأبعاد الأساسية لمفهوم التعلم وبيان علاقته بعملية تحديد السلوك التنظيمي.

معنى " التعلم "

يعرف "التعلم" بأنه التغير المستمر نسبياً في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة. بمعنى أن الإنسان [نظام السلوك التنظيمي] إذ يكتسب مزيدا من الخبرة والتجربة نجده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التي كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب. ويلاحظ أن هذا التعريف يختلف عن المفهوم التقليدي للتعلم الذي كان ينص على أن التعلم هو التغيير النسبي في السلوك نتيجة للخبرة والتجربة. والفارق بين التعريفين أن المدخل التقليدي يرى في السلوك ذلك الجانب الظاهر أو المشاهد فقط من التصرفات الإنسانية Overt Behavior، بينما النظرة الحديثة ترى أن جانباً هاماً من السلوك هو ذلك الجزء غير المشاهد أو ما يطلق عليه السلوك الباطن Covert Behavior ومن ثم فإن التعلم وفق هذا المدخل الحديث يشمل التغير المستمر نسبياً في كل من السلوك الظاهر والسلوك الباطن. ونحن نميل إلى الأخذ بالمفهوم الحديث للتعلم الذي يحدد أثر التجربة والخبرة في تغيير إما السلوك الواضح المعبر عنه بأي شكل من أشكال التعبير، وإما الميول والاتجاهات والعواطف وخصائص الشخصية وغيرها من الأبعاد النفسية للإنسان التي لا يمكن ملاحظتها أو مشاهدتها .

ويجدر أن نشير في هذا الموضع إلى أهمية التمييز بين التعلم Learning والتعليم Education إذ يخلط الكثيرون بين المفهومين ويعتبرانهما مترادفين

وهذا غير صحيح. فالتعلم حسب التعريف السابق عملية تتكون من شقين أساسيين: تلقي معلومات جديدة من خلال تجربة اجتماعية وانعكاس تلك المعلومات على السلوك الفردي. أما التعليم فهو عملية تلقي معلومات ومعارف لا تنعكس بالضرورة على سلوك المتلقي.

ويرى بعض الباحثين أن التعلم هو نوع من السعي الموجه من جانب الإنسان للوصول إلى ما يريد معرفته من أنماط سلوكية تساعده في استكمال الصورة التي يتمناها لنفسه، فنجد Boyatzis & Taylor[20] يصفان التعلم بكونه Self-Directed Learning على النحو التالي:

"...adults learn what they want to learn. Other things, even if acquired temporarily [e.g. for a test], are soon forgotten. Students, children, patients, clients, and subordinates may act as if they care about learning something and go through the motions, but they proceed to disregard it or forget it – unless, it is something that they want to learn."

ويحدد الكاتبان أن أغلب إن لم يكن كل التغيير المستدام في السلوك يتم بطريقة مقصودة

".., it appears that most, if not all, sustainable behavioral change is intentional."[21]

تغييرات سلوكية لا يشملها التعلم

هناك أنواع من التغيير في السلوك لا يشملها مفهوم التعلم حيث تحدث لأسباب مختلفة، وإن كانت تتأثر باتجاهات ودوافع ومشاعر الإنسان، ومن هذه التغييرات السلوكية التي لا تندرج تحت مفهوم التعلم ما يلي:

- الميول السلوكية الناشئة عن النمو أو التطور الغريزي للإنسان.

(20) Richard E. Boyatzis and Scott N. Taylor, Developing Emotional Intelligence, in Subir Chowdhury, Organization 21C, Financial Times Prentice Hall,2003,pp.225-240.

(21) Ibid, p.231.

- الأفعال المنعكسة .Conditioned reflexes
- التغييرات الناشئة عن النضج Maturation.
- التغييرات الناشئة عن حالات مؤقتة يعانيها الإنسان مثـــل الإجهـــاد أو الجوع أو أن يكون تحت تأثير أدوية معينة.

تلك التغييرات السلوكية تختلط أحيانا بظاهرة التعلم الأمر الذي يجعـــل دراستها أمراً غير يسير، إذن ما الذي يتضمنه مفهوم التعلم؟إن الإجابة تـــأتي شاملة بأن أغلب أشكال السلوك التي تصدر عن الإنسان مكتسبة بـــالتعلم، كذلك فإن أنماط تفكيره ووسائله في حل المشكلات كلها يتعلمها من مواقف الخبرة والتجربة التي يمر بها، كما يتعلم القدرات والمهارات المختلفـــة والـــتي يكتسب بعضاً منها في مراحل حياته الأولى – مثل اللغة التي تمنحـــه قـــدرة متزايدة على التعلم – مما يساعده على اكتساب المزيدٌ من القدرات والمهارات في مراحل حياته المختلفة. كذلك يتعلم الإنسان [أي يكتسب مـــن البيئـــة] الكثير من الاتجاهات والقيم، ثم هو يتعلم أيضاً كيف يتعلم!

ولعل أهم ما يتعلمه نظام السلوك التنظيمي أي ما يكتسبه من البيئة هـــي توقعاته من الآخرين وتوقعات الآخرين منه، فهو يتعلم أنماط الســـلوك الـــتي يتوقعها منه الآخرون وتلك التي يتوقعها هو منهم بمعـــنى أن يـــتعلم " دوره " Role في المجتمع.

وتبدو أهمية عملية التعلم في تنظيمات العمل إذ ترشد المسئولين عن إدارة السلوك التنظيمي إلى المداخل الأفضل لحفز أعضاء التنظيم على تغيير سلوكهم بما يتفق وأهداف الإدارة وغايات التنظيم وذلك بتوفير الأسس والمقومات التي تجعل التعلم ممكناً ومرغوباً فيه. أي أن الإدارة الساعية إلى تغيير سلوك الأفراد العاملين معها [أو المتعاملين معها من خارج التنظيم] ينبغي أن تهيئ الظروف

البيئية المناسبة التي تجعل التعلم ممكنا، وبغير ذلك لن يتحقق لها إحداث التغيير المطلوب في السلوك.

خصائص التعلم

إن تأمل عملية التعلم تكشف عن مجموعة مهمة من الخصائص التي تميزها وتحدد تأثيرها في تشكيل السلوك التنظيمي، ومنها الخصائص التالية:

الخاصية الأولى: " التعلم عملية موقفية تعكس أثر البيئة المحيطة "

تبين الخاصية الأولى للتعلم أنه عملية موقفية Situational بمعنى أنها تتم في إطار بيئة خارجية محيطة بنظام السلوك التنظيمي تتوفر بها ظروف تتيح لـــه التعرف على بدائل سلوكية على النحو التالي:

- عدم تلاؤم بعض أنماط السلوك الحالية للإنسان.
- اكتشاف أنماط سلوكية جديدة تبدو أفضل من الأنماط الحالية.
- الكشف عن مزايا ومنافع ترتبط بالتحول نحو أنماط السلوك الجديدة.
- التهديد بمشكلات وعواقب سلبية حال الاستمرار على أنماط الســـلوك الحالية.
- الكشف عن الطرق والأساليب التي يتعين على الإنسان اتباعها للتحول إلى السلوك الجديد.
- توضيح معلومات تحفز الإنسان على نبذ السلوك الحالي والتحـــول إلى السلوك الجديد.

فالموقف هو عبارة عن بيئة للتعلم يوجد بها خواص معينة قد تســـتثير في الإنسان الحاجة إلى اكتساب سلوك جديد وتمنحه فرصة التعرف على مزايـــاه

وطرق التحول إليه، ومن ثم نستنتج أن اختلاف المواقف يؤدي بالضرورة إلى تغير إمكانيات وفرص التعلم، فبعض المواقف تكون أكثر استثارة للتعلم من غيرها، وبنفس المنطق فإن الفرد نفسه يكون أكثر ميلاً للتعلم في مواقف محددة بينما يكون عازفاً عنه في مواقف أخرى تفتقر إلى بعض مواصفات الموقف الأول رغم أن السلوك الموعود ومزاياه أو السلوك المطلوب نبذه ومضاره لم تتغير.

وهناك أمثلة في الواقع التنظيمي توضح تلك الخاصية:

المثال الأول: اختلاف فعالية مواقف التدريب

في مواقف التدريب القيادي Leadership Training تطرح أفكار وتقنيات وأساليب قيادية متطورة وتوضح مزاياها للمتدربين بما يستثير بعض المتدربين لقبولها. بينما يعزف آخرون عن تقبلها ويتمسكون بأنماطهم القيادية. ولكن نفس هؤلاء الرافضين قد يوجدوا في موقف آخر يعرض فيه بعض الاستشاريين قصص نجاح نماذج القيادة الجديدة مما يجعل الرافضين يعودون إلى الاقتناع بها ويحدث التعلم. والفرق بين الموقفين أن التعلم لم يحدث في الموقف الأول، بينما توفر حافز في الموقف الثاني جعل التعلم ممكناً. وبذلك نرى أن موقف التعلم يلعب دوراً مهماً في حدوث التعلم من عدمه رغم أن السلوك المطروح التحول إليه ومزاياه قد يكون واحداً في المواقف المختلفة.

وفي مواقف التدريب التي تساعد على حدوث التعلم قد يكون العمل الفارق هو أسلوب التدريب، أو شخصية المدرب وكفاءته، كما قد يكون تفاعل المتدرب ذاته مع غيره من المتدربين وهيئة التدريب.

المثال الثاني: تأثير الجماعة في الموقف

يحدث في مواقف كثيرة أن ينجح فريق عمل Task Force يضم عناصر مختلفة من أعضاء التنظيم في حل بعض مشكلات الإنتاج وتنشأ من خلال ذلك ظروف تجعل أعضاء الفريق يكتشفون أنماطاً أفضل للعمل الجماعي والتعاون فيما بينهم تصبح بعد ذلك هي الأنماط المعتادة في ممارستهم أعمالهم [أي تحقق التعلم نتيجة المشاركة في فريق عمل فعال]، بينما فشل نفس أعضاء الفريق – أو بعضهم – في اكتشاف طبيعة السلوك الجديد للعمل الجماعي ومزاياه حين ابتعثوا لحضور برنامج تدريبي عن أساليب القيادة الفعالة أمضوا فيه أياماً طويلة يستمعون إلى محاضرات قدمها أساطين الفكر الإداري. أي أن نفس الأفراد تعلموا في موقف معين ورفضوا قبول ذات السلوك في موقف آخر.

مرة أخرى يؤكد هذا المثال الطبيعة الموقفية للتعلم.

الخاصية الثانية : " التعلم عملية اختيارية "

التعلم لا يفرض، بمعنى أن اكتساب أنماط السلوك الجديدة نتيجة التفاعل في المواقف المختلفة لا يتم قصراً، بل ينبغي أن يكون الإنسان راغباً في هذا الاكتساب. وتوضح هذه الخاصية المفاهيم التالية:

- أن الإنسان يتعلم ما يريد تعلمه ليحقق من وراء السلوك الجديد منافع ومزايا يريدها، أو يتجنب مضار ومشكلات لو استمر على سلوكه القديم.
- أن الإنسان كي يتعلم [يكتسب سلوكاً مغايراً] لابد وأن يكون له هدف أو أهداف محددة ونتائج يسعى إلى تحقيقها ويكتشف أن السلوك الجديد سيساعده في ذلك.

- أن التعلم هو استجابة أي قرار يتخذه الإنسان بإرادته ليحقق من وراء ذلك غاية يسعى إليها.

ونعود إلى مجموعة من الأمثلة نحاول من خلالها توضيح وتأكيد خاصية الاختيار في التعلم:

المثال الأول: الدعوة إلى الإيمان

بعث الله سبحانه وتعالى الرسل والأنبياء ليدعوا الناس إلى الإيمان والتوحيد بالله خالق كل شيء، ووجد الناس في كل مرحلة بعث فيها رسول أو نبي أنهم في موقف تعلم، فقد كانت الدعوة واضحة إلى نبذ الكفر والجاهلية والتحول إلى الإيمان وعبادة الله وإتباع سنن الرسل والأنبياء. وفي مواقف الدعوة تلك كانت كل شروط التعلم واضحة، فهناك بيان بقدرة الخالق عز وجل وتذكير بآياته، وتوضيح لمزايا الإيمان وحسن العاقبة والثواب في الدنيا والآخرة، وشرح لتفاصيل السلوك الجديد [الإيمان بالله]، وتنفير من السلوك الجاهلي وعواقب الاستمرار فيه والتحذير من عذاب الدنيا والآخرة وتصوير للفرق بين أهل الجنة [المؤمنين الذين اكتسبوا السلوك الجديد أي " تعلموا"] والنعيم الذي يعيشون فيه، وأهل النار [الكفرة المتمسكين بسلوك الكفر ورفض التحول إلى السلوك الجديد]. ومع ذلك كانت سنة الله في خلقه أن البعض "تعلم" واختار السلوك الجديد والبعض الآخر " لم يتعلم" واختار البقاء على الكفر والجاهلية. فهل هناك أوضح من هذا مثلاً على " الاختيارية في التعلم"؟ ولنتأمل بعض آيات القرآن الكريم تصف هذه الظاهرة:

1. " يأيها الناس اتقوا ربكم الذي خلقكم من نفس واحدة وخلق منها زوجها وبث منهما رجالاً كثيراً ونساء واتقوا الله الذي تساءلون به والأرحام إن الله كان عليكم رقيباً "[النساء : 1].

2. " ولقد ضربنا للناس في هذا القرآن من كـــل مثـــل لعلـــهم يتـــذكرون" [الزمر:27].

3. " سنريهم آياتنا في الآفاق وفي أنفسهم حتى يتبين لهم أنه الحق أو لم يكـــف بربك أنه على كل شهيد" [فصلت: 53].

4. " هذا بيان للناس وهدى وموعظة للمتقين" [آل عمران: 138].

5. " أفلا يتدبرون القرآن ولو كان من عند غير الله لوجدوا فيـــه اختلافـــا كثيرا" [النساء: 82]

تلك الآيات البينات تدل جميعها على مواقف تعلم أتاحهـــا الله ســـبحانه وتعالى للناس لكي يتعظوا ويتدبروا وينتهزوا الفرصة المتاحة لهم بالـــدخول في الإيمان وترك الكفر والعصيان، ولكن – ولله حكمة في ذلك – آمن الـــبعض وكفر كثيرون رغم وضوح الرسالة، أي أنهم اختاروا ألا يكتســـبوا الســـلوك الجديد القويم " ولو شاء الله ما اقتتل الذين من بعدهم من بعد مـــا جـــاءتهم البينات ولكن اختلفوا فمنهم من آمن ومنهم كفر ولو شاء الله مـــا اقتتلـــوا ولكن الله يفعل ما يريد" [البقرة: 253].

ولعل تدارس قصة آدم وحواء توضح لنا بجلاء حقيقة الاختيار الإنساني في مواقف التعلم، فقد خالفا أمر الله سبحانه وتعالى في موقف تعلم اختـــارا فيـــه اتباع الشيطان الذي أغواهما ثم عودتهما إلى الحق في موقف تعلم آخر" قـــالا ربنا ظلمنا أنفسنا وإن لم تغفـــر لنـــا وترحمنـــا لنكـــونن مـــن الخاســـرين" [الأعراف:23]

المثال الثاني: المشاركة في الانتخابات

لماذا يختار الإنسان شخصاً معيناً في مواقف الانتخابات أو الاستفتاءات العامة رغم علمه أنه ليس الأصلح ورغم تيقنه من أن أحداً غيره لن يعلم بمن اختار، ومع ذلك نرى الكثيرين من الناس في مواقف الانتخاب يختارون عدم التعلم [أي يرفضون اكتساب السلوك الصحيح وهو انتخاب الشخص الأجدر والأكفأ] ويصرون على اتباع سلوكهم القديم [وهو الاختيار بناء على العلاقات الشخصية أو مدى ارتباط المرشح بسلطة الدولة واقترابه من طبقة الحكام]. من أجل هذا نرى دعاوى تنتشر في الدول النامية التي تحكم بنظم ديكتاتورية تنادي برفض الديمقراطية " لأن الناس لا يعرفون كيف يمارسونها " .

المثال الثالث: اتباع أنماط سلوك رغم العلم بضررها

يقبل كثير من الناس على اتباع أنماط سلوك ضارة سواء بالصحة أو المال أو المركز الاجتماعي رغم وضوح أضرارها وعلمهم القاطع بهذا الضرر بل وإحساسهم بنتائجه. والأمثلة على ذلك كثيرة مثل التدخين، تعاطي المخدرات وشرب الخمر وإنفاق المال في ألعاب الميسر وغيرها من ضروب السلوك المنهي عنه دينياً والمرفوض اجتماعياً والمؤثم قانوناً في كثير من بلاد العالم. ومع ذلك – ورغم توفر كثير من شروط التعلم – إلا أن كثيراً من الناس لا يقلعون عن هذه الأنماط السلوكية. والتفسير أن التعلم لا يفرض بالقوة وإنما هو عملية اختيارية لا بد من توفر الدافع عليها.

تلك الأمثلة وغيرها كثير تثير التساؤل الجوهري وهو لماذا يرفض الناس ما يبدو في صالحهم ويختارون الأسوأ من البدائل المتاحة لهم في مواقف التعلم؟

والبحث عن إجابة هذا التساؤل ستقودنا إلى الخاصية التالية للـتعلم، وهـي ارتباط التعلم بمجمل خصائص الإنسان النفسية والاجتماعية.

الخاصية الثالثة: "يعكس التعلم مجمل الخصائص النفسية والاجتماعية للإنسان"

إن الأفعال والأنشطة التي يمارسها الإنسان سواء الظاهر منها أو الباطن – ومنها عمليات التعلم – إنما هي جميعاً محاولات من أجل الحصول على ما يريد مستثمراً فيها كل ما يملك من قدرات ومعارف ومهارات وعلاقات. وحيـث تختلف تلك الخصائص بين البشر، فإن عملية التعلم وهي في الأساس عمليـة فردية اختيارية، سوف تتأثر بالخصائص الذاتية للفرد وأهمها في هذا الخصوص:

1. حصيلة مدركاته السابقة ورصيده المعرفي المتراكم عبر مراحـل حياتـه واتصاله المستمر بمصادر المدخلات المختلفة والمتجددة.
2. حصيلة خبراته من التجارب الذاتية والعلاقات الشخصية التي مـر بهـا نفسه في مراحل حياته المختلفة.
3. حصيلة ما وصل إليه من خبرات آخرين مروا بتجارب وتعلمـوا منـها دروساً انتقلت إليه عبر وسائل وصل المدخلات المتعددة، وتزاوجت مع خبراته الذاتية.
4. مجموع الرغبات والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وفي قمتها الصـورة التي يتخيلها لنفسه ويتمنى تحقيقها في الواقع Self-image.
5. مجموع قدراته ومهاراته الحالية.

وكما وصفنا التعلم بأنه تغيير مستدام نسبياً في السلوك نتيجـة تعـرض الإنسان لمواقف متغيرة يتبين منها أفضلية أنماط سلوكية أخرى خلاف أنماطـه الحالية، فإن الإنسان حين يتعرض لمواقف التعلم يستجمع كافـة خصائصـه

السابق ذكرها ويخضع المدخلات الجديدة للفحص والمراجعة بهدف تبين الأمور المهمة التالية:

- النتائج والآثار المترتبة على سلوكه الحالي.
- النتائج والآثار التي يتوقع تحققها عند التحول إلى السلوك الجديد.
- احتمال تحقق تلك النتائج في الحالين [حال التحول إلى السلوك الجديد وحال البقاء على النمط الحالي للسلوك].

وفي ضوء هذا التراكم من الخصائص والتحليل لمدى توافـق المـدخلات الجديدة معها سيتخذ الإنسان قراره باختيار أحد البديلين [أي يحدث الـتعلم أو لا يحدث]. فالتعلم ليس ظاهرة منفردة أو مستقلة عن بـاقي العمليـات السلوكية، ولكنها عمليات متداخلة الأمر الـذي يفسـر خاصـية الـتعلم الاختياري [وكذلك نذكر أنفسنا بخاصية الإدراك الاختيـاري]، فالإنسـان يتعلم ما يتفق مع مدركاته ورغباته وخبراته وما يعده بتحقيق أهدافه ويـدعم موقفه في علاقاته بالمناخ المحيط، كما يعزف عن تعلم [أي يرفض] السـلوك الذي يتناقض مع خصائصه المشار إليها أو يهدد فرصـه في تحقيـق أهدافـه وإشباع رغباته.

The Law of Effect قانون الأثر

قدم عالم النفس ثورنـديك Thorndike[22] مفهـوم " قـانون الأثـر" باعتبارات أخرى تشير إلى أن التعلم نتيجة للتدعيم الذي يحصل عليه الفـرد من سلوك سابق، وقد ساهم هذا المفهوم في تفسير ظاهرة الاختيارية في التعلم وارتباطه بخصائص الإنسان ومجمل تركيبه النفسي والاجتماعي. وينص القانون على أن الإنسان يميل إلى تكرار أنواع السلوك التي تحقق عنها منافع ومزايا إذا

(22) Thorndike, E.L. The Law of Effect. Amer. J. Psychal. , -
[ ].

تكررت المواقف الداعية إليها، كما يميل إلى تجنب أنماط السلوك التي مارسها في مواقف سابقة و تسببت في أذى وأضرار إذا تكررت ذات المواقف. ومؤدى هذا القانون أن الإنسان في مواقف التعلم يختار أنواع السلوك التي تحقق له مزايا معتمداً على خبراته وتجاربه ومدركاته السابقة، كما يرفض تكرار السلوك الضار. أي أن التعلم لا يزال متوقفاً على خصائص الإنسان وتركيبته النفسية والاجتماعية.

والأمثلة في الواقع التنظيمي كثيرة ومتعددة حول هذه الخاصية:

- يبدو قانون الأثر في موقف العامل الذي يظهر كفاءة أعلى وانصياعاً أكبر لتعليمات الإدارة مخالفاً بذلك توجهات زملاءه أعضاء فريق العمل الذي يعمل به ظاناً أن ذلك السلوك سيجلب عليه المنافع من الإدارة، ولكنه يفاجئ بأن ضغوط زملاؤه واستنكارهم لسلوكه يفقده صداقاتهم ويجعله منعزلاً شبه طريد بينما لا تقدم له الإدارة المزايا التي كان يتوقعها، ومن ثم هو يوازن بين الأضرار الناشئة عن سلوك التميز في الأداء وبين المنافع التي ستعود عليه حال التزامه بتوجهات الجماعة. ومن هنا ينطبق قانون الأثر إذ نرى هذا العامل يتجنب محاولة التفوق على زملاءه . وقد لاحظ فردريك تايلور هذه الظاهرة منذ أوائل القرن الماضي حين بدأ تطبيق نظريته في "الإدارة العلمية" وأدرك أن العمال يتعاونون معاً على تقييد الإنتاج وهو ما أسماه Soldiering.

- وثمة مثال آخر حين يتقدم أحد أعضاء التنظيم بتقرير إلى رئيس مجلس الإدارة عارضاً بعض الاقتراحات بشأن تحسين الأداء وحل بعض المشكلات التي تعترض عمليات التنظيم متوقعاً أن يحصل على تقدير وشكر رئيس الشركة ناهيك عن احتمال منحه مكافأة، ولكنه يفاجئ

بثورة رئيسه المباشر وتقريع رئيس مجلس الإدارة لأنه تجاوز خطوط السلطة التنظيمية وخاطب رئيس الشركة مباشرة بدلاً من تقديم تقريره إلى رئيسه المباشر. فضلاً عن ذلك فقد كان رد الفعل الأقسى عليه أنه ليس مختصاً بالتفكير في تحسين الأداء فهذه مهمة الإدارة العليا وكل ما عليه أن يؤدي عمله فقط. هنا ينطبق قانون الأثر فإذا تكرر موقف يتيح له تقديم اقتراحات بشأن مشكلات الإنتاج فإنه لن يكرر سلوكه السابق ويكتفي بأداء عمله فقط حتى وإن كان في ذلك إضرار بالشركة لأنه يريد تجنب ما حل عليه سابقاً من أضرار.[23]

- وثمة مثل إيجابي يسعى إليه كثير من المديرين حين يستخدمون الحوافز الإيجابية لتشجيع العاملين على زيادة الإنتاج والالتزام بخطط وأهداف التنظيم، فحين تتحقق الحوافز الإيجابية فعلاً بعد تحسن أداء العاملين فإنهم سيكررون سلوك الإنتاج المتميز في كل مرة تطلب الإدارة تحسيناً في الأداء واعدة بتقديم حوافز. كما يحقق ذات الأثر استخدام الحوافز السلبية بهدف منع أنواع من السلوك غير المتوافق وأهداف التنظيم، فحين يوقع عقاب على العامل الذي صدر منه هذا السلوك غير المرغوب فيه فإنه يميل إلى الامتناع عنه في المرات القادمة تجنباً للوقوع تحت طائلة العقاب.

- ويتشابه مع هذه الأمثلة فكرة الردع القانوني بشكل عام، فالقوانين تهدف جميعاً إلى الحث على السلوك المقبول اجتماعياً وتقدم تشجيعاً لذلك السلوك أنواعاً من الحوافز الإيجابية، كما ترمي القوانين إلى منع تصرفات

(23) لعل المثل الشعبي المصري | ما ينوب المخّلص إلا تقطيع هدومه| الذي يصف حالة من يتطوع لحل نزاع بين شخصين فإذا به ينال منهما التقريع والهجوم، ففي أي مرة تالية يشاهد هذا الشخص نزاعاً فهو ينأى بنفسه عنه درءاً لما سبق وناله من أذى نتيجة شهامته.

سلبية ضارة بالمجتمع وتفرض عقوبات على من يمارسها. وبذلك يواجه الإنسان باستمرار مواقف تعلم حين يخالف القانون مرة وتفرض عليه عقوبة مثل قيادة السيارة بدون ترخيص ساري المفعول أو تجاوز السرعة المسموح بها أو غير ذلك من المخالفات، فإنه سيمتنع عن تلك التصرفات ويحرص على الالتزام بالقواعد القانونية المقررة تجنباً للعقوبات. وبالطبع كلما كانت العقوبات رادعة كلما كان ميل الفرد لتجنب السلوك المنهي عنه أكبر.

ونود الإشارة إلى أن قانون الأثر ليس قاطعاً أو أكيد الانطباق في كل الحالات إذ لا بد وأن نأخذ في الاعتبار مرة أخرى مضمون ارتباط التعلم بالخصائص النفسية والاجتماعية للفرد وطبيعة الظروف المحيطة، ففي الأمثلة السابقة لو كان قائد السيارة مسرعاً لأنه يحمل معه مريضاً في حاجة إلى إسعاف سريع بنقله إلى المستشفى، فإنه سيضرب بعرض الحائط تعليمات المرور وحدود السرعة المسموح بها غير عابئ بما قد يفرض عليه من غرامات أو عقوبات. وهكذا قد يتعطل تطبيق قانون الأثر في حالات خاصة تبعاً لظروف الفرد وأهدافه.[24]

الخاصية الرابعة : " التعلم عملية مستمرة "

تتميز عملية التعلم بكونها مستمرة ومتكررة طالما كان الإنسان على اتصال بمواقف متجددة تمنحه فرص اكتساب الخبرات، وبالتالي نستطيع التعميم بأن التعلم مستمر طالما كان الإنسان على قيد الحياة يتفاعل مع المواقف الاجتماعية مباشرة أو بطريق غير مباشر وتتنوع ظروفه بتنوع تلك المواقف المحيطة به في البيئة التي يعيش فيها. وقد نستطيع القول أن التعلم

(24) مرة أخرى تتأكد خاصية التعلم الاختياري.

يتوقف فقط حين يمتنع على الإنسان مثل هذا التفاعل بمعنى أن يتوقف تماماً نشأة مواقف تطرح عليه أنماطاً سلوكية مغايرة لما يباشره فعلاً. والقصد أن التوقف يكون باتاً وصارماً. ومن ثم يحدث التعلم حتى في حالة السجين في محبس انفرادي لا يسمح فيه بأي اتصال ببشر آخرين حتى ولا حراسه ولاتنشأ فيه أي مواقف اجتماعية متجددة، حيث أن هذا السجين لا يزال يستطيع التفاعل مع مواقف سابقة يختزلها في ذاكرته ويصل منها إلى اختيارات سلوكية مختلفة.

ويثير البعض التساؤل هل يتعلم الإنسان وهو نائم ؟ وفي إطار مفهوم استمرارية التعلم للكائن الحي، فإننا نغامر بالإجابة أن الإنسان يتعلم وهو نائم إذ تمثل الأحلام مواقف اجتماعية مر بها وخبرات عاصرها أو هي مواقف يتمناها ويريد تحقيقها، وفي الحالتين هو يستمد منها أنماطاً سلوكية تعد بتحقيق رغباته أو تهدد تلك الرغبات، ومن ثم فهو حين يستيقظ ويسترجع ما يظل يذكره من تلك الأحلام نراه يعمد إلى تطبيق السلوك الإيجابي أو يمتنع عن مباشرة غير ذلك من السلوك المهدد بالضرر والأذى. وفي كثير من الأحيان نمر جميعاً بتجربة الأحلام المفزعة أو التي يعيش فيها الإنسان تجربة قاسية، فإنه فور استيقاظه يتعوذ بالله العظيم من الشيطان الرجيم ويعاهد الله على نبذ ماكان يمارسه من سلوك سلبي في حلمه. [25]

من ذلك نخلص إلى أن التعلم يحدث في مواقف التفاعل الاجتماعي Social Interaction، كما يحدث جانباً كبيراً منه بينما الفرد يلهو أو يعمل أو يقرأ أو يشارك في نشاط اجتماعي بشكل أو بآخر، كذلك يتم جانب

(25) قد يساند هذا الزعم أن كثيراً من الإبداعات الفكرية والابتكارات التي يصل إليها المبدعون والمخترعون تأتيهم أفكارها أثناء النوم أو ما يشبهه من حالات الاسترخاء الذهني.

أساسي من التغيير في السلوك الفردي نتيجة للتعلم بشكل غير رسمي وغالباً بشكل لا شعوري.

الخاصية الخامسة: " التعلم إدراك جديد يكشف الترابط بين الأسباب والنتائج"

يتم التعلم نتيجة إدراك الإنسان للعالم المحيط بطريقة جديدة يكتشف فيها أبعاداً جديدة للمواقف والمدخلات وتتكشف له فيها علاقات السبب والنتيجة بين أنماط السلوك ونتائجها الإيجابي منها والسلبي. وبذلك يمثل التعلم عملية إعادة تنظيم المدركات أي إعادة تنظيم العالم الإدراكي والنفسي والسلوكي للفرد في ضوء خبرات وتجارب مستجدة تكشف عن حقائق لم تكن واضحة حين اختار أنماطه السلوكية الحالية.

مثال ذلك أن يتعرض الإنسان لمواقف جديدة مثل أن ينتقل للعمل في شركة للقطاع الخاص بعد سنوات قضاها يعمل في هيئة حكومية، فيكتشف روابط جديدة بين التقدم الوظيفي وبين الكفاءة في الأداء ومن ثم يتعدل إدراكه لتلك العلاقة التي تصورها لسنوات قائمة على أساس الأقدمية Seniority، وبناء على ذلك يتعلم [يكتسب] أنماطاً سلوكية جديدة يراها الموصلة إلى التقدم الوظيفي الذي يتمناه.

كذلك يشمل التعلم اكتشاف الارتباط والتلازم بين الوقائع والأحداث التي تتم على فترات زمنية متقاربة، مثال ذلك أن يكتشف الفرد أن الحصول على ترقية في العمل أو زيادة في الأجر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنمط معاملته للمشرف أو بأسلوب حديثه مع الرئيس في فترة إعداد تقارير تقويم الأداء، وعلى هذا يتعلم السبيل إلى الحصول على تلك الترقية أو الزيادة بإحداث التغيير المناسب في نمط سلوكه.

واستناداً إلى علاقة الإدراك بالتعلم فإننا نستطيع وصف ظاهرة التعلم بأنها " إدراك جديد " يقود إلى سلوك مختلف، ودليلنا على ذلـك التفاعـل بـين الإدراك والتعلم نستمده من مثالنا السابق حول الموظف الحكومي الذي عاش فترة طويلة من حياته محصوراً في جو العمل الحكومي وثقافـة البيروقراطيـة التقليدية، وبذلك يكون عالمه الإدراكي مرتبطاً بتلك البيئة ومسـتمداً مـن تقاليدها الإدارية التقليدية، وبالتالي يأتي سلوكه في التعامل مع الجماهير طالبي الخدمة مثلاً أو مع زملاءه محدداً بقيم تدعو إلى التأني وعدم التعجل والعزوف عن المبادرة والتقيد الشديد بحرفية اللوائح وغير ذلك مـن أنمـاط السـلوك البيروقراطي. ولكن حال انتقال هذا الموظف للعمل في شركة خاصة منفتحـة على تقنيات جديدة ومتطورة ومرتبطة بعلاقات مع شركات ومنظمات أجنبية متقدمة فإنه يواجه مواقف تعلم مخالفة تؤدي إلى تغيير إدراكه لمعـنى العمـل والأداء ومطالب الوظيفة وأسس خدمة العملاء، ومـن ثم يكتسـب أنماطـاً سلوكية جديدة تتوافق والمدركات الجديدة. إن القدرة على التعلم تتوقف إذن على أمرين :

- القدرة على إدراك الأشياء بدقة وشمول.
- القدرة على استخدام المدركات لتوجيه السلوك.

وتساعد المعلومات التي يحصل عليها الفرد عن نتائج السـلوك الجديـد Feedback في تدعيم قبوله لهذا السلوك واستمراره في اتباعه أو رفضه لـه وإقلاعه عنه. ولاشك أن هناك احتمالات في أن يسيء الفرد تفسير النتائج مما قد يترتب عليه الاستمرار في سلوك خاطيء أو رفض سلوك مفيد.

الخاصية السادسة " للتعلم شروط يجب توافرها"

كي تتم عملية التعلم ينبغي توفر الشروط التالية:

- أن يمر الإنسان بمواقف اجتماعية متجددة تتوفر فيها مدخلات مختلفة حول الفرص والمزايا المرتبطة بأنواع سلوك جديدة، والمهددات المرتبطة بالسلوك الحالي للفرد.
- أن يدرك الإنسان التجربة الاجتماعية التي يمر بها وتصل إلي علمه المعاني الصحيحة للمدخلات الناشئة منها.
- أن تتوفر للإنسان الرغبة في تغيير سلوكه التماساً للفرص والمزايا الموعودة أو تجنباً للمخاطر والمهددات المرتبطة بسلوكه الحالي.
- أن تتوفر للفرد اتجاهات محابية لاستثمار الفرص وتجنب المخاطر ويكون عنصر الميل للسلوك واضحاً فيها.
- أن يتخذ القرار المناسب وفق هذه الشروط السابقة.

وبذلك يحدث التعلم حينما يستجيب الفرد للمثير ويتدعم حين تأتي نتائج السلوك الجديد موافقة للتوقعات.

التعلم باعتباره نظاماً فرعياً

إن فهم كيفية حدوث التعلم يتحقق بدرجة أيسر إذا لجأنا إلى استخدام مفهوم النظم. وكما ذكرنا بالنسبة للإدراك والاتجاهات، فإننا ننظر إلى التعلم باعتباره نظاماً فرعياً في إطار نظام السلوك التنظيمي الأكبر [الإنسان].

ويتكون نظام التعلم الفرعي من أجزاء مشابهة لكافة النظم الأخرى أي المدخلات والأنشطة والمخرجات. وتتضح بالنسبة لنظام التعلم ظاهرة هامة من خصائص النظم الفرعية تلك هي الاعتماد المتبادل بين هذه النظم الفرعية، فإن نظام التعلم لا يبدأ في العمل إلا من خلال استقباله لمثيرات أو مدخلات سبق للنظام الإدراكي استقبالها والتعامل معها وانتهى فيها إلى مخرجات محددة في

صورة مفاهيم وحقائق وعلاقات تصبح هي مدخلات نظام التعلم، ومن هنا يبدأ عمل نظام التعلم باستقباله بعض المدركات المتعلقة بأمور تتطلب من الإنسان تغيير أنماط السلوك [الظاهر منها والباطن] التي يمارسها فعلاً.

المدخلات في نظام التعلم الفرعي

تتكون مدخلات نظام التعلم الفرعي من مجموعات المعلومات التي سبق إدراكها والتي تعكس للنظام السلوكي أنواع الفرص المتاحة إذا غيّر استجاباته أو المشكلات والأضرار التي يحتمل مواجهتها إذا استمر على ممارسة ذات الاستجابات. وقد تكون هذه الفرص أو الأضرار مرتبطة بالوضع الاجتماعي أو التنظيمي للنظام السلوكي ، كما قد تتعلق بعلاقته بالمناخ المادي المحيط به كأن تصل إلى نظام التعلم الفرعي مدركات تحدد أن استمراره [وليكن موظفاً حكوميا] على نفس سلوكه المعادي لرئيسه سوف يحرمه من الترقية التي يحلم بها . أو أن تصل إلى النظام مدركات توضح أن السبيل إلى الثروة المستهدفة يتوقف على إحداث تغيير في أسلوب الحياة والتصرف الذي يمارسه الفرد. وبصفة عامة فإن نظام التعلم الفرعي يبدأ في الحركة والعمل منذ استقباله لتلك الرموز أو الإشارات أو عوامل الإثارة التي تنبه إلى أحد أمرين أساسيين:

- احتمال تحقيق فائدة أو ميزة إذا اتجه الإنسان إلى تغيير أنماط سلوكه في مجال معين من مجالات الحياة المادية أو الاجتماعية.
- احتمال تحقق ضرر أو أذى إذا استمر الإنسان على ممارسة نوع معين من السلوك المادي أو الاجتماعي.

وبوضوح تلك المعلومات تتم استثارة نظام التعلم، وتنتقل المدخلات إلى قطاع عمليات التعلم Learning Processes وذلك حتى يتم تحليلها ودراستها تمهيداً للوصول إلى قرار بشأنها.

عمليات التعلم

تختص عمليات التعلم بتحليل المدخلات وتفسيرها لمساعدة الإنسان على اتخاذ القرار المناسب. ونلاحظ أن هذه العمليات تعتمد اعتماداً مباشراً على أنظمة فرعية أخرى أهمها نظام الـذاكرة Memory Sub-system ونظـام الدوافع Motivation Sub-system ونظـام الإدراك Perception Sub-system ونظام الاتجاهـات Attitude Sub-system ونظـام القـرارات Decision Sub-system وسوف تتضح لنا طبيعة المعاونة التي يتلقاها نظام التعلم الفرعي من تلك الأنظمة الفرعية الأخرى عندما نناقش عمليات التعلم الأساسية وهي:

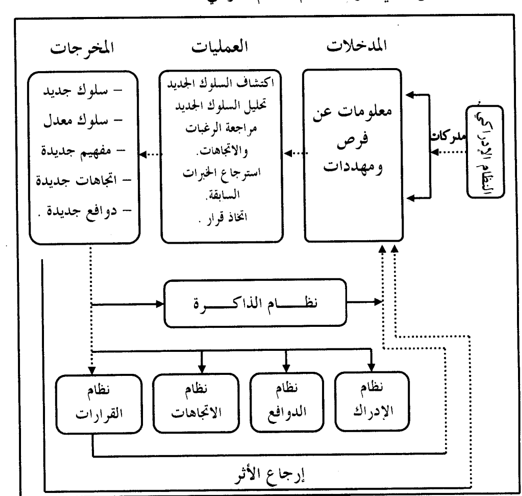
- **العملية الأولى**: هي اكتشاف نوع السلوك الجديد الذي يجب أن يتجه إليه الإنسان لكي يحصل على المزايا الموعودة أو يتجنب الأضـرار المتوقعـة [بالتعاون مع النظام الإدراكي].
- **العملية الثانية**: هي تحليل السلوك الجديد [المقترح] وتبين مزاياه الحقيقية وما قد يتطلبه من تضحيات أو إعداد أو تغييرات في جوانب أخرى مـن حياة الإنسان [بالتعاون مع نظامي الدوافع والاتجاهات].
- **العملية الثالثة**: هي استكمال الإنسان مراجعة رغباته [بالتعاون مع نظام الدوافع]، وكذلك مراجعة ميوله واتجاهاته [بالتعاون مع نظام الاتجاهات]، ثم التأكد من حقيقة احتمال المزايا أو الأضرار وذلك باسترجاع القرارات السابقة المماثلة [بالتعاون مع نظام الذاكرة] حيث تمده الـذاكرة بكـل المعلومات المتاحة عن مواقف مشابهة حتى ولو كانت تتعلق بأفراد آخرين.

- **العملية الرابعة**: والأخيرة هي اتخاذ قرار بأفضلية السلوك الجديد المقترح أو الاستمرار على السلوك الحالي [بالتعاون من نظام اتخاذ القرارات].

مخرجات نظام التعلم

وقد ينتهي نظام التعلم إلى اكتساب سلوك جديد وليس مـــن المحـــتم أن يكون ظاهراً، بل يمكن أن يتم التجديد في الاتجاهات أو الميول السلوكية فقط دون التعبير تماماً عنه بأفعال ظاهرة، وقد تتخذ مخرجات التعلم شكل تجديد في الدوافع والمدركات ذاتها.

ويصور الشكل التالي حركية نظام التعلم الفرعي:



دورة التعـــــلم

يعبر مفهوم " دورة التعلم " عن التلاحم والتكامل بين عمليـــتين أساسيتين في سلوك الإنسان هما عمليـــة التعلـــيم بمعـــنى اســـتقبال المعلومات والمفاهيم والمعارف واستيعابها لزيادة حصيلة الإنسان مـــن "المعلومات "، وعملية حل المشكلات أي إيجاد حلول لمـــا يواجـــه الإنسان من مواقف ومشكلات في حياته العملية، وبينما تتصـــل في أذهاننا عملية التعليم بالمدرسة والجامعة، فإن عملية حل المشـــكلات ترتبط في أذهاننا بالواقع الذي نعيشه. وكل من العمليتين هام في ذاته ولكن اجتماعهما في مفهوم متكامـــل يصـــور عمليـــة " الـــتعلم " Learning بشكل أدق . فالتعلم إذن هو اكتساب المعرفة وتكـــوين المفاهيم من أجل استخدامها في حل المشكلات العملية التي تعتـــرض الإنسان في حياته.

من ثم فإن دورة التعلم Learning Cycle تمر بأربعة مراحـــل على النحو التالي:

1. دخـــول الإنســـان في تجـــارب ومعـــانـــاة خبرات فعلية .
2. ملاحظة وإدراك هذه التجارب وتحليل عناصرها وظروفهـــا.
3. تكوين مفاهيم وأفكار عن هذه التجارب وأسبابها ومحدداتها.
4. ابتكار حلـــول للتعـــامل مع تلك المواقف في المســـتقبل .

توظيف التعلم في إدارة السلوك التنظيمي

يمثل التعلم أحد الآليات المهمة التي يمكن استثمارها في إدارة السلوك التنظيمي من خلال تهيئة مواقف تتوفر فيها للأفراد شروط " التعلم"ومنها على سبيل المثال المواقف التالية:

مواقف التدريب

في مواقف التدريب تسعى الإدارة إلى تهيئة ظروف تسمح للمتدرب باكتساب السلوك الجديد الذي ترغبه الإدارة وذلك من خلال الآليات التالية:

1. تشخيص عيوب الأداء للدلالة على الفجوة السلوكية [أي الفارق بين السلوك الفعلي للفرد وبين السلوك المستهدف].
2. تصميم التدخل التدريبي لإبراز سلبيات السلوك الحالي للفرد ومزايا السلوك المستهدف الذي ترغب الإدارة أن يكتسبه الفرد [أي يتعلمه].
3. توفير فرص التدرب على ممارسة السلوك الجديد من خلال مناقشة الحالات العملية والتدريبات العملية وتقمص الأدوار وغيرها من تقنيات التدريب.
4. بيان الحوافز والمزايا والمغريات التي يحصل عليها الفرد حال تحوله إلى السلوك الجديد، وكذا تأكيد العواقب السلبية حال استمراره على السلوك الحالي غير المتوافق مع متطلبات الإدارة.
5. امتداد موقف التدريب إلى مكان العمل الفعلي وتمكين الفرد من ممارسة السلوك الجديد وتشجيعه على تطبيق ما اكتسبه من معارف ومهارات في التدريب لتتحول إلى سلوك فعلي.

6. تدعيم التحول نحو السلوك الفعلي من خلال القيادة الإيجابية التي ترعى التحول السلوكي وتيسر للفرد مباشرة السلوك الجديد ومســـاندته في مقاومة مغريات العودة إلى السلوك القديم.

مواقف تقويم الأداء

تعتبر عملية تقويم الأداء نموذجاً لمواقف التعلم الـــتي تســـتخدمها الإدارة المعاصرة في تعديل السلوك التنظيمي والوصول بـــه إلى الأنمـــاط المســـتهدفة المتوافقة مع أهداف المنظمة. ويتمثل في موقف تقويم الأداء الصحيح شـــروط حدوث التعلم على الوجه التالي:

1. رصد السلوك الفعلي للفرد في مختلف أوضاعه ومجالاته.
2. مقارنة السلوك الفعلي بالسلوك المستهدف وبيان " الفجوة السلوكية".
3. تأكيد الفجوة السلوكية من منظور متعدد حيث تعمد نظم تقويم الأداء الحديثة إلى استطلاع آراء ليس فقط الرؤساء المباشـــرين، بـــل أيضـــاً الزملاء والمرؤوسين والعملاء المتعاملين مع الفرد، فضلاً عن الشـــخص محل التقويم ذاته.
4. تحليل الفجوة السلوكية لتبين أسبابها ومصادرها وهل تعود إلى الفرد أم إلى ظروف الأداء التي لا يسيطر هو عليها.
5. توضيح الآثار السالبة المترتبة على فجوة الأداء الناشئة عن اختيار الفرد وتصرفاته الذاتية، وبيان أشكال التغيير السلوكي الواجب عليه السعي إلى تحقيقها حتى يتفادى السلبيات [العقوبات أو المهـــددات] حـــال استمراره على السلوك المرفوض من الإدارة.
6. توضيح المغريات التي توفرها الإدارة لو تحول الفرد بسلوكه إلى النمط المستهدف من الإدارة.
7. توفير الآليات المساندة للتحول إلى السلوك الجديد من خلال التدريب والإشراف والقيادة الإيجابية.

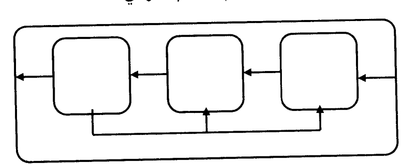
مواقـــف التأديـــب

تعمد الإدارة إلى استثمار مواقف التأديب بسبب المخالفات التي ارتكبـــها الفرد لتكون أكثر من مجرد عقاب، بل تحولها إلى موقف " تعلم" حين يتضـــح لفرد النتائج السلبية لأنماط سلوكه غير المتوافقة مع متطلبات الأداء وقواعـــد العمل وأهداف المنظمة. وفي ذات الوقت تطرح عليه المزايا والفوائد التي حرم منها بسبب هذا السلوك غير الإيجابي من جانبه. ويطـــرح الســـلوك الجديـــد المطلوب منه التحول إليه باعتباره المخرج من الأزمة التي يمر بها، ومن ثم تكون احتمالات قبوله أعلى لهذا السلوك المفضل لدى الإدارة.

نمـــــــــــوذج

يوفر مفهوم النظام أداة مهمة لفهم الظـــواهر الســـلوكية في التنظـــيم ، ويوضح النموذج التالي إطار النظام الفرعي للتعلم والـــذي يمكـــن لـــلإدارة الاستعانة به لمحاولة التأثير في سلوك العاملين!

نظـــام التعلم الفرعي



ويساعد مفهوم النظام الفرعي للتعلم الإدارة في الإجابة عن التســـاؤلات التالية : [26]

(26) ستجد الإجابـــة عـــن تلـــك التســـاؤلات في موقـــع المؤلـــف علـــى شـــبكة الإنترنـــت

- أين تبدأ الإدارة محاولاتها ؟.
- كيف تتغلب الإدارة على ظاهرة التعلم الاختياري ؟ .
- كيف توفر الإدارة الظروف الملائمة لحدوث العلم ؟ .
- كيف تستثمر الإدارة ظاهرة تـــرابط الـــتعلم مـــع بـــاقي العمليـــات السلوكية؟.
- كيف تتغلب الإدارة على تأثير جماعات العمل والتنظيم غير الرسمـــي في عملية التعلم ؟ .
- ما هي النظم والآليات الإدارية أو التنظيمية المساعدة التي تعتمد عليها الإدارة في تيسير عملية التعلم؟ .

العملية الرابعة

تكويـــــن الدوافـــــــع

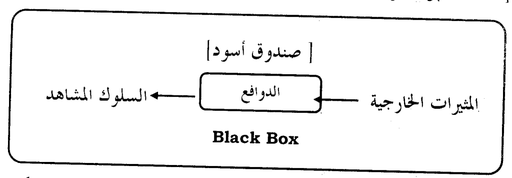
Motivation

مقدمــــة

ما الذي يحرك السلوك التنظيمي ويحدد اتجاهه ويعطيه القوة والاستمرار؟

لقد تردد هذا السؤال كثيراً في دراسات العلوم الســـلوكية وتراكمـــت نتيجة لذلك معلومات أساسية وهامة عـــن مفـــاهيم " الإثـــارة " Arousal و"الدافعية" Motivation. وليس من شك أن الإدارة في اهتمامها بـــالتعرف على مسببات السلوك التنظيمي – وصولاً إلى التنبؤ به والســـيطرة عليـــه – تستشعر اهتماماً أساسياً في تحليل دوافع السلوك ومحركاته المحددة لاتجاهاتـــه المختلفة بالنسبة لنوعيات الأفراد الذين تتعامل معهم.

وقد تعددت المفاهيم والنظريات الهادفة إلى تفسير كيف ينشـــأ الســـلوك التنظيمي [وكل أشكال السلوك] وتتحدد قوتها ومدى استمرارها، وتبلورت في واحد من أكثر المفاهيم شيوعاً في مجال الدراسات السلوكية هـــو مفهـــوم "الدافع" Motive والذي استخدم لتفسير ما يجري داخل نظـــام الســـلوك التنظيمي والذي تقصر أساليب الملاحظة والمشاهدة عـــن معرفتـــه، ويصـــور الشـــكل التـــالي الـــدوافع باعتبارهـــا حلقـــة الوصـــل بـــين المـــثيرات [المدخلات] والسلوك المشاهد في صندوق أسود يمثل الذهن الإنساني:



وكنتيجة لهذا الاتجاه كان لابد من تصنيف الدوافع وتقسيمها حتى يمكن أن تتناسب مع أنواع السلوك المختلفة المشاهدة إذ لا يمكن تصور أن تنشأ كل

أشكال السلوك بفعل دافع واحد فقط. ومن ثم فقد ظهـــر اتجـاه في علـــم النفس[27] في الثلاثينات يروّج لتقسيمات مختلفة للدوافع منها التقسيمات التي قدمها عالم النفس " موراي Murray " وتحتوي على دوافع مثل:

- دافع الجوع Hunger
- دافع الجنس Sex
- دافع الحب Love
- دافع الفضول Curiosity

كذلك قدمت تقسيمات أخرى ترى الدوافع تنقسم أساساً إلى نوعين:

- الدوافع الفطرية [الموروثة].
- الدوافع المكتسبة.

كما أشارت بعض التقسيمات إلى الدوافع الإيجابية وهـــي الـــتي تـــدفع الإنسان إلى سلوك معين، والدوافع السلبية وهي التي تمنعه عن تصرفات معينة، وهناك الدوافع النشطة Effective والساكنة Dormant والدوافع الرشـــيدة Rational والدوافع العاطفية Emotional.

وبرغم انتشار هذه المحاولات لتصنيف وتقسيم الدوافع إلا أن هذا المدخل في تفسير السلوك يعاني من أوجه نقص شديدة أهمها:

- أن هذه التصنيفات للدوافع لم تكن نتيجة لبحوث ودراسات علمية تجريبية أو ميدانية بقدر ما كانت نتاج عمليات تفكير ذاتي وتأمل فردي من جانب مروجيها، بمعنى أن هذه التقسيمات للدوافع ينقصها الدليل المستمد مـــن البحوث الفعلية للسلوك التنظيمي.

(27) H. A. Murray, Explorations in Personality N.Y. Oxford University Press, 1938.

- أن هذا المدخل يجعل من الدوافع العامل الوحيد في تفسير السلوك التنظيمي، وهذا أمر ترفضه النظرة الحديثة في علوم السلوك حيث أن الدوافع في وصفها الصحيح إن هي إلا أحد العوامل التي تشترك في تحديد السلوك.

ماهية الدافعية

الدافعية أحد مجالات البحث الرئيسية في علم النفس التي تسعى إلى التعرف على محددات السلوك الإنساني والحيواني (28)، ويعرف قاموس أكسفورد في علم النفس الدافعية بأنها

"A driving force responsible for the initiation, persistence, direction, and vigour of goal-directed behavior" (29)

ويوضح هذا التعريف أن الدافعية هي المسئولة عن أربعة وظائف مهمة في قضية تشكيل السلوك الموجه بالأهداف هي:

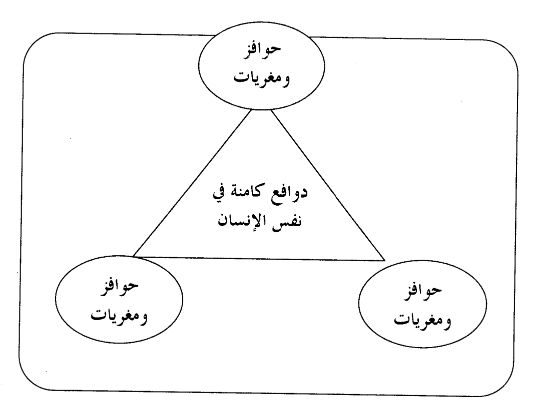
- استثارة السلوك.
- الاحتفاظ بالسلوك في حالة استمرار.
- توجيه السلوك إلى وجهة معينة.
- تحديد قوة وفعالية السلوك.

(28) P.T. Young, Motivation and Emotion, A survey of the determinants of human and animal activity, N.Y. Wiley, 1961, O. 24.
(29) Andrew M. Colman, Oxford Dictionary of Psychology, Oxford University Press, 2001, p.464.

ويستفاد من تعريف أكسفورد أن الدافعية قوة داخلية نابعة مـــن نظـــام السلوك التنظيمي وبذلك يتركز الاهتمام في محاولة التعرف على مصادر تلك القوة ومايسبب تفعيلها وتفجيرها، فهل هي طاقة كامنة تنتظر المفجر الـــذي يطلقها ومن ثم تبدأ تأثيرها في تشكيل السلوك؟ أم هي قوة محركة نشطة طول الوقت بلا توقف؟ ونتصور أن الرأي الأول أقرب للواقـــع، فالـــدوافع هـــي طاقات كامنة في نفس الإنسان تتكون بتأثير البيئة المحيطة بالدرجة الأولى وكذا بتأثير خصائص ذاتية للإنسان نفسه. وتترسب الـــدوافع في داخـــل الـــنفس الإنسانية تنتظر الوقت المناسب كي تتفجر وتنطلق بتأثير المـــثيرات الخارجيـــة [والداخلية] التي توضح للفرد أن هناك فرصاً لإشباع دوافعـــه أو أن هنـــاك مهددات تنذر بعدم الإشباع، ومن هنا تتحول الطاقة الكامنة إلى قوة توجـــه الإنسان إلى أنواع السلوك التي يمكنه من خلالها استثمار [انتـــهاز] الفـــرص لإشباع حاجاته ورغباته أو تجنب المهددات التي تعوق هذا الإشباع.

وفي ضوء هذا التفسير فإن الدوافع في ذاتها لا تزيد عـــن كونهـــا طاقـــة محتملة، ويظل توفر الحوافز [أي فرص إشباع الرغبات الـــتي تعـــبر عنـــها الدوافع] هو الفيصل في تفجير تلك الطاقة وتحويلها إلى قوة دافعة للســـلوك. ويمكن تخيل أنه في حالة عدم وجود تلك الحوافز المناسبة وبقاء الدوافع كامنة بلا تفعيل لفترات طويلة، فقد تتحول إلى طاقة مدمرة للإنسان ومـــا حولـــه وذلك مثل ما نشاهده من حوادث استشهادية يفجر فيها الشباب الفلسطيني نفسه حيث تحولت الدوافع الكامنة في نفسه إلى طاقة مدمرة بعد أن فشـــل في تحقيق ما تسعى إليه تلك الدوافع من حياة كريمة في وطن مستقل.

ويصور الشكل التالي هذه الفكرة:



وبصفة عامة فقد انقسمت الآراء بشأن تحديد نطاق مفهوم " الدافعيـــة " إلى اتجاهين :

- الاتجاه المحدود Narrow View
- الاتجاه التوسعي Broad View

أمثلة الاتجاه المحدود ما يذهب إليه ماير Maier [30] من أن تعبير الدافعية يقتصر على السلوك الذي يرمي إلى تحقيق هدف Goal Oriented كـــذلك

(30) Maier, N., Frustration, N.Y. : McGraw -Hill, 1949.

نجد أن براون وفاربر Brown and Farber [31] يقصران وظيفة الدافعية على إثارة السلوك أو بعث السلوك في حين يتولى التعلم وظيفة توجيه وتنظيم السلوك.

وعلى العكس من ذلك نجد أن بعض الكتاب أمثال يونج Young [32] يرى أن تعبير الدافعية ينصرف إلى كافة أنواع السلوك وبيندرا Bindra [33] الذي يعتبر الدافع كباعث ومنظم وموجه للسلوك في نفس الوقت.

وفي تقديرنا أن الاتجاهين مقبولين إذ لا يمكن إسناد وظيفة إثارة السلوك وبعثه فقط إلى الدوافع دون أن يكون لها دور في توجيه السلوك وتحريكه في مسارات معينة. كذلك لا يمكن القول بأن الدوافع هي المسئولة فقط عن كل حالات السلوك من الانبعاث والتوجيه والانتهاء دون أن تتكامل معها محددات أخرى مثل التعلم والاتجاهات، فضلاً عن الإدراك. إذن الدوافع عامل في تشكيل السلوك وتحريكه واستمراره متفاعلة في ذلك مع باقي العمليات السلوكية التي تشكل في مجموعها " نظام السلوك التنظيمي".

أسباب دراسة الدافعية

تتحدد أسباب دراسة الدافعية في محاولة التعرف على الجوانب التالية المتعلقة بتشكل السلوك:

(31) Brown, J.S., and Farber, I. F. Emotions Conceptualized as intervening variables. Suggestions. Toward a theory of frustration. Psychological Bull., 1951, 48, 465-495.
(32) Young, Op. cit.
(33) Bindera, D., Motivation : A Systematic reintegration, New York : Ronald, 1959.

بمعنى أن هناك احتياجاً إلى تفسير مسببات إثارة السلوك وتحريكه في اتجاهات معينة، وقد ساعدت كثير من مفاهيم الدافعية في إيجاد تفسيرات مقنعة تعتمد على التلاحم بين الدوافع أو الرغبات غير المشبعة – وهي طاقات كامنة في الإنسان– والحوافز أو المثيرات الموجودة في المناخ المحيط، فهذا الالتقاء يماثل التقاء قطبين موجب وسالب فيتم توليد طاقة الكهرباء. إن الدوافع يمكن تصويرها على أنها قنبلة موقوته في انتظار من يلمس المفجر، وحين تصل المدركات حاملة أنباء المثيرات المناسبة لإشباع الرغبات تغلق الدائرة ويتم انطلاق السلوك.

2. **محددات شدة السلوك وفاعليته**

كذلك هناك احتياج لتفسير كيف تتحدد شدة السلوك وفاعليته واختلافها من فرد لآخر أو حتى لدى ذات الفرد في مواقف مختلفة. فمن الملاحظ عادة أن مثيراً ضعيفاً قد يحدث استجابة قوية لدى بعض الأفراد، بينما يحتاج أفراد آخرون إلى مثير قوي لكي تحدث استجابة ما . وفي حالات كثيرة مشاهدة نجد أن قوة الاستجابة أي شدة السلوك غير متناسبة مع درجة المثير الخارجي .

ويمكن أن نفسر شدة السلوك وفعاليته بمدى قوة المثيرات [المدركات] ودرجة تجانسها أو تناقضها مع الرغبات غير المشبعة [الدوافع]، فكلما كانت المثيرات قوية وعلى درجة عالية مع التوافق أو التناقض مع الدوافع كلما كان السلوك شديداً وفعالاً. بينما إذا جاءت المثيرات ضعيفة وخافتة وسواء كانت إيجابية واعدة بفرص إشباع الدوافع أم سلبية مهددة بعدم الإشباع، فإن

السلوك الصادر من الإنسان استجابة لتلك المثيرات الضعيفة سيكون أيضاً ضعيفاً وقليل الفعالية. ولعل مثال بسيط يوضح تلك الظاهرة:

حين يشعر نظام السلوك التنظيمي برغبة قوية في الترقية إلى وظيفة أعلى ويأتيه تأكيد قوي واضح من رئيسه بأن الترقية في سبيلها إليه وعليه أن يثبت أهليته لها من خلال مزيد من الأداء المتميز، فإن استجابته للمثير [إشارة رئيسه] ستكون قوية في شكل سلوك متميز وجهد متواصل لإثبات كفاءته واستحقاقه للترقية. وعلى العكس، إذا جاء المثير ضعيفاً عارضاً غير مؤكد بأن الترقية ستأتي في حينها وفق سياسات التنظيم مثلاً، فإن الاستجابة ستكون في شكل سلوك متهاون وغير متحمس.

3. اتجاه السلوك *Direction*

حين يعرض للإنسان موقف يدعوه للتصرف فإنه يجد أمامه عادة بدائل متعددة يمكنه أن يختار من بينها، ومن ثم تكون أهمية التعرف على كيفية الاختيار بين تلك البدائل وماهية العوامل التي تحكم هذا الاختيار. إن إجابة محتملة لهذه التساؤلات نجدها أيضاً في مدى توافق المثيرات مع الدوافع، ومن ثم يصبح معيار اختيار السلوك البديل هو قدرته [احتمال] نجاحه في تحقيق أعلى استثمار للفرص التي يتيحها المثير[أو أعلى حماية من الخطر الذي ينذر به المثير]. أي أن معيار اتخاذ القرار باختيار سلوك معين من بين بدائل متعددة سيكون هو القيمة النسبية للمنفعة المتوقعة منه بالنسبة لما تحمله المدخلات من فرص أو مخاطر(34).

(34) سنعود إلى تفصيل هذه الفكرة حين عرض الوحدة التالية من هذا الفصل والخاصة بعملية اتخاذ القرارات.

4. **تأكيد وتدعيم السلوك**

من المشاهد أن أنواعاً معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في فترات مختلفة حين يواجه بظروف ومواقف متشابهة، بمعنى أن يستمر الإنسان على نفس السلوك لفترات تطول أو تقصر حسب درجة الإشباع التي يحققها لرغباته. ويفيد مفهوم الدوافع في تفسير هذه الظاهرة حيث كلما كانت فرص الإشباع متاحة للإنسان وهو لم يحقق بعد مستوى الإشباع الذي يرضيه سيواصل نفس السلوك. وكلما وجد الإنسان أن هذا السلوك مفيد في استثمار الفرص المتاحة يتأكد له حسن اختياره ويواظب عليه. ولا شك أن تفاعل عنصر التعلم مع الدافعية يبدو في هذه الحالة بوضوح،ويرى واطسن[1878- [1958 مؤسس المدرسة السلوكية Behaviorism في علم النفس أن كل أشكال السلوك تقريباً هي نتيجة عملية التعلم
" virtually all behavior can be explained as the product of learning " [35]

5. **ضعف وتخاذل السلوك**

أخيراً فإن توقف السلوك أو تخاذله يمكن تفسيره بأن الدوافع إما قاربت على تمام الإشباع ومن ثم لا تصبح محركة للسلوك بالقدر الكافي [وحسب نظرية ماسلو عن " هرم الحاجات" والتي سنعرضها بعد قليل، يكون هناك دوافع أخرى قد احتلت مرتبتها في سلم الأولوية] أو أن تكون احتمالات الإشباع قد تضاءلت [أو أن المهددات قد ضعفت]، ومن ثم يصبح الاستمرار في نفس السلوك وبنفس القوة السابقة التي بدأ بها غير مبرر فيضعف السلوك إلى أن ينتهي.

)35(Andrew M. Colman, Op.Cit. p 83.

ولعل من الأمثلة المتكررة في التنظيمات المعاصرة ما نشاهده من حماس العاملين وتفانيهم في بذل مجهودات غير عادية مع اقتراب موعد منح الزيادات السنوية في الرواتب، فإذا انقضت تلك المناسبة وسواء حصل الأفراد على الزيادات التي كانوا يأملون فيها أو خابت آمالهم، فإن الملاحظ عادة هو فتور الحماس والعودة إلى أنماط سلوك قد تقارب الأنماط السابقة.

ويقترب من هذه الحالة ظاهرة " انعكاس السلوك" "Behavior Contrast" والتي يصفها كولمان في قاموس أكسفورد عن علم النفس كما يلي:(36)

"The phenomenon whereby if an organism is given a small reward for a particular response, and then the reward is increased, the organism's rate of responding tends to increase to a level higher than it would have been if the larger reward had been given from the start. Also, if a large reward is replaced by a smaller one, the rate of responding tends to fall below the level that would have been occurred if the smaller reward had been given from the outset."

ولعلنا نلمس هذه الظاهرة في الحياة العملية، إذ حين يتوقع العامل مثلاً أنه سيحصل على زيادة في الراتب تبلغ عشرين جنيهاً ثم يفاجئ بأنه قد حصل على زيادة قدرها خمسة جنيهات شهرياً ثم زيدت تلك الزيادة بمعدلات سريعة لتصل إلى العشرين جنيهاً التي كان يتوقعها، فإن استجابة الفرد لما يطلب إليه عمله لقاء تلك الزيادات ستكون أعلى وأكبر من استجابته لو كان حصل على العشرين جنيهاً ابتداء. وكذلك إذا استبدل بالسيارة الكبيرة الفخمة التي منحتها الشركة لأحد العاملين بها سيارة أخرى صغيرة، فإن حماس الفرد للعمل سينخفض بمعدل سريع وكبير يزيد عما لو كان منح السيارة الصغيرة منذ البداية.

)36(Ibid.,p.83.

بعض المشكلات الأساسية المرتبطة بالدافعية [37]

مع وضوح أهمية مفهوم الدافعية في محاولات تفسير السلوك التنظيمـــي، فقد نشأت حوله بعض المشكلات التي أثارت كثيراً من الجدل بـــين علمـــاء النفس والتي تتفاوت الآراء بشأنها تفاوتاً شديداً، وأهم هذه المشكلات ما يلي:

السلوك فطري أم مكتسب؟

وهي قضية طال الجدل حولها حيث يرى البعض أن السلوك هـــو نتـــاج لخبرات الفرد التي يكتسبها بعد ميلاده خلال عملية النضـــج Maturation والنمو Development وأيضاً خلال تفاعله المستمر Interaction مع البيئة المحيطة للدرجة التي رأينا فيها أنصار المدرسة السلوكية يرجعون السلوك كلـــه إلى التعلم أي أنه مكتسب من البيئة، بينما يرى البعض أن مظاهر السلوك إن هي إلا انعكاسات فطرية جبل عليها الإنسان بحكم تكوينه وطبيعته الإنسانية. وقد أثارت هذه القضية تياراً شديداً من الجدل، و الرأي الأرجح أن السلوك هو محصلة للتفاعل بين عناصر الطبيعة [الوراثة] وبين العناصر المكتسبة مـــن البيئة، ومن ثم يمكن القول بأن هناك دوافع فطرية وأخـــرى مكتســـبة، وإن كانت الغلبة للدوافع المكتسبة حيث ينحصر مجال تأثير الدوافع الفطريـــة في المراحل الحياتية الأولى للإنسان ثم بعد ذلـــك تـــرتبط بمجموعـــة الحاجـــات الأساسية المتعلقة بإشباع الرغبات الضرورية لبقاء الإنسان على قيد الحياة. أما ما عدا ذلك فإن أغلب السلوك [الاجتماعي، التنظيمي، الاستهلاكي...] هو نتيجة للدوافع المكتسبة في تفاعلها مع باقي عناصر نظام السلوك وهي أيضـــاً مكتسبة في الغالب.

(37) C.N. Coffer and M.H. Apply, Motivation : Theory and Research, N.Y. Wiley and sons, Inc. 1964, P. 13-17.

السلوك شعوري أم لاشعوري؟

الشعور Consciousness هو وظيفة العقل التي من خلالها يدري الإنسان بالعمليات الذهنية من إدراك وتكوين اتجاهات وما بها من مشاعر واكتساب الرغبات والأهداف. وفي فرع علم النفس المختص بالتحليل النفسي Psychoanalysis فإن تعبير الشعور يشير إلى العقل الواعي. كذلك يشير تعبير الشعور إلى وعي الإنسان بما يصدر عنه من سلوك وتصرفات وما يجري حوله من أحداث، فهو تعبير عن حالة التيقظ والانتباه.

أما اللاشعور Unconsciousnessفهو تعبير عن حالة عدم الوعي بوظائف وعمليات العقل أو ما يجري حول الإنسان. وفي علم التحليل النفسي يشير تعبير اللاشعور إلى الجزء من العقل الذي يحتوى الغرائز المكبوتة Repressed Instincts والرغبات المعبرة عنها والأفكار والصور التي يصعب الوصول إليها واستكشافها بسهولة.(38)

ويمكن وصف السلوك الهادف بأنه سلوك يقع في دائرة الشعور والوعي، أما أنواع الرغبات الغريزية والمشاعر المكبوتة فهي تنتمي إلى مجال اللاشعور.(39)

السلوك لذاته أم لهدف؟

وتثير هذه القضية التساؤل الأساسي حول ما إذا كان السلوك الذي يأتيه الفرد هو تصرفات تقصد لذاتها أم أن هذا السلوك يؤدي وظيفة ويحقق هدفاً

(38) Arthur S reber and emily Reber, The Penguin dictionary of Psychology (3 rd. edition), Penguin Books, 2001, P.147.

(39) تخلى فرويد Freud مبتدع مدرسة التحليل النفسي عن تقسيمه العقل الإنساني إلى قسمين شعوري ولا شعوري فضلاً عن مرحلة ما قبل الشعور Preconsciousواستخدم بدلاً عن ذلك تقسيماً آخر هو id, ego, superego. راجع في ذلك عبد الحليم محمود وآخرون، علم النفس العام، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2000، ص

لصالح ومنفعة الفرد؟ وليس من شك أن كثيراً من علماء النفس يميلون إلى اعتبار أن كل أشكال السلوك هادفة إلى تحقيق نتائج ومنافع للفـــرد، وأن الحصول على هذه النتائج والمنافع هو العامل المحدد لتوقف السلوك. مـــن جانب آخر، يمكن النظر إلى السلوك على أنـــه سلســـلة مـــن الوســـائل والغايات Means-ends أي أن سلوكاً معيناً قد يعتبره الإنسان هدفاً مطلوباً لذاته، ولكنه في نفس الوقت خطوة أو وسيلة على طريق تحقيق هدف آخـــر أكبر أو أهم منه. مثال ذلك في حالات السلوك التنظيمي نرى بعض أعضـــاء التنظيم يقبلون على الاستجابة والتفاعل في مواقف التدريب التي تتيحها لهـــم الإدارة ويصبح اجتياز البرنامج التدريبي هدفاً مطلوباً ولكنه في الحقيقة لـــيس مطلوباً لذاته بل هو وسيلة إلى هدف أهم وهـــو إثبـــات الجـــدارة للترقيـــة والحصول إليها.

وهكذا في معظم حالات السلوك فإن طبيعة السلوك في الأساس أنه هادف مع اختلاف درجات الأهداف من حيث أهميتها وصعوبة الوصل إليها، ويصـــور الشكل التالي ما يمكن أن يفسر هذه الحقيقة وهو مفهوم " هرم الأهداف":



الإنسان شرير أم طيب بطبعه؟

يثور التساؤل دائماً حين نلاحظ تصرفات البشر وأنماط السلوك الصادرة عنهم في مختلف المواقف، هل الإنسان طيب أم شرير بطبيعته؟ هل هو مجبـــول على الخير أم الشر؟ هل هو في الأساس متعاون وكريم ومحب للسلام أم أنـــه بطبيعته أناني وعدواني ؟

لاشك أن أي إجابة مطلقة عن هذا التساؤل لن تكون صحيحة في كــل الأحوال وبالنسبة لجميع الأفراد في كل زمان ومكان، ولكن الإجابة يجب أن تكون نسبية حتى يمكن أن تكون صحيحة، بمعنى أن الإنسان قــادر علــى أن يكون طيباً وحنوناً إلى غير ذلك من الصفات الحميدة إذا دعته إلى ذلك منافعه ومصالحه وإدراكه للمدخلات المعبرة عن المواقف الاجتماعية التي يعايشــها. وعلى العكس فإنه سيكون قادراً على ممارسة الشر والطغيــان والإســاءة إلى الآخرين متعمداً إذا كانت تلك الأنماط السلوكية هي التي يراها محققة لأهدافه وغاياته وإدراكه للظروف من حوله.

نظرة متكاملة لمفهوم الدافعية

بعد أن استعرضنا جانباً من المشكلات المتعلقة بموضوع الدافعية يهمنا أن نقدم الآن محاولة فكرية متكاملة تحدد الأبعاد الأساسية لهذا المفهـــوم وتقــدم منطقاً علمياً يسهم في تفسير وتحليل أنماط السلوك التنظيمي [وغيره من أنماط السلوك الإنساني].

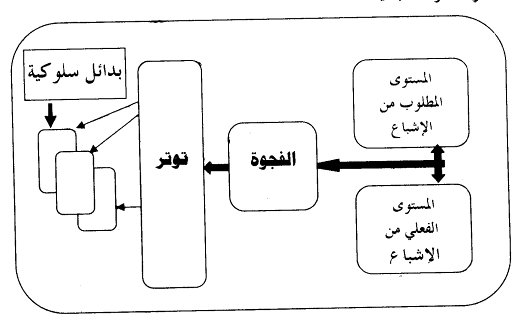
وتنطلق هذه النظرة المتكاملة بالاستعانة بمنطق " تحليل الفجــــــوة" أو Gap Analysis حيث تتمثل ركائز تفسيرنا لعملية الدافعية على النحو التالي:

- يستشعر الإنسان حاجته إلى أمور مختلفة يحتاجها لتحقيق حالة من الرضا والتوازن فيما بينه وبين المناخ المحيط فضلاً عن توازنه الذاتي.
- يستمد الإنسان معلوماته| إحساسه| عن تلك الحاجات Needs من ذاته- وهي الحاجات الأساسية التي يعتمد عليها للبقاء على قيد الحياة وفي حالة جسمانية طيبة-، كما يستمد من البيئة المحيطة باقي الحاجات التي يسعى لإشباعها للبقاء في تواصل إيجابي مع عناصر المجتمع والحضارة التي يعيش في إطارهما.
- يتطلع الإنسان إلى مستويات معينة من الإشباع لكل من رغباته [حاجاته] المختلفة، ويتحدد هذا المستوى في ضوء إدراك الإنسان لنفسه بالقياس إلى الآخرين وفهمه لفرص الإشباع المتاحة حوله والمعوقات أو الشروط والمتطلبات اللازم له امتلاكها حتى يتحقق له الحصول على مستوى الإشباع المستهدف. **[المستوى المطلوب من الإشباع]**
- حين تلتقي الرغبات الكامنة غير المشبعة لدى الإنسان مع مدخلات خارجية [مثيرات] توحي بفرص الإشباع وشروطه، تنطلق تلك الرغبات لتوجيه السلوك في الوجهة التي يعتقد الإنسان أنها مؤدية إلى الإشباع المأمول، وبقدر التفاعل بين الرغبات والمثيرات يتحدد مستوى الإشباع الفعلي الذي يتمكن الفرد من تحقيقه. **[المستوى الفعلي للإشباع]**
- تجري المقارنة باستمرار بين ما كان الإنسان يتطلع إليه وبين ما يحققه فعلاً، ومن ثم تتضح " الفجوة" The Gap وهي الفرق بين المستويين سلباً أو إيجاباً. **[الفجوة]**
- تعبر الفجوة سواء كانت موجبة [الإشباع الفعلي أعلى من المستهدف] أو سالبة [الإشباع الفعلي يقل عن المستهدف] عن اختلال توازن الإنسان وهي حالة غير مريحة له وتتعارض مع طبيعته الساعية دائماً إلى أن يكون في حالة توازن داخلي وخارجي باعتباره نظاماً مفتوحاً، ومن ثم تتولد حالة من

التوتر Tension تدفع الإنسان إلى البحث عن سبيل استعادة توازنه [التوتر].

- يراجع الإنسان السبل المتاحة لاستعادة توازنه [أنماط السلوك البديلة التي يمكنه الالتجاء إليها] وتجري عملية مفاضلة كالتي يمر بها عادة في كل مرة يحتاج فيها إلى اختيار سلوك محدد. **[اتخاذ القرار]**
- يمارس الإنسان السلوك المختار ويتابع مدى نجاحه في سد الفجوة.

ويصور الشكل التالي نموذج الفجوة وعناصره المختلفة المساعدة على تفسير ظاهرة الدافعية:



رسم توضيحي 1

تفسير النموذج

سبق بيان أن السلوك التنظيمي يخضع لتأثير عوامل أساسية ثلاثة هي السبب، الدافع، والهدف.

أ. **السبب *Cause***

هو التغيير في ظروف الشخص الذاتية [بيولوجية أو سيكولوجية]، أو التغيير في الظروف المحيطة بالشخص أي في البيئة أو الجو الاجتماعي الذي يعيش فيه. فالشعور بالجوع مصدره التقلصات التي تحدث بالأمعاء نتيجة نقص بعض المواد الغذائية اللازمة للإنسان، وبذلك فهي تمثل نوعاً من التغيير في ظروف الشخص البيولوجية تؤدي إلى إثارة الرغبة في البحث عن الطعام كوسيلة لإنهاء تلك الظروف الجديدة. بنفس المنطق فإن السبب قد يأتي من تغيير في ظروف البيئة المحيطة بالإنسان، مثل تغير الأوضاع الاقتصادية واختلاف القيم والعادات بتأثير العولمة وثقافة العالم الجديد المنقولة عبر الفضائيات وغيرها من أشكال التغيير الاجتماعي والحضاري، وتثير تلك التغييرات حالة من اختلال توازن الإنسان في نفس الوقت الذي تطلق فيه رغباته وتستثير دوافعه بحثاً عن سبل تخفيض الاختلال واستعادة التوازن.

2. **الدافع Motive**

هو الرغبة غير المشبعة التي يسعى الإنسان لإشباعها، فقد اتضح أن مجرد وجود سبب Cause في شكل تغييرات ذاتية أو بيئية لا يكفي لتفسير نشأة السلوك وبيان سر اتجاهه، كما أنه لا يفسر ظاهرة الإصرار في السلوك أو اليأس والتوقف عن السعي في سبيل الحصول على الهدف . إذن لا بد من وجود قوة أخرى تتفاعل مع السبب وينشأ عن احتكاك القوتين الظروف المهيأة على انبعاث السلوك، فالشخص إذ يدرك تغييراً معيناً في ظروفه الشخصية أو في تكوين البيئة المحيطة به فإنه يقارن بين هذه التغييرات وبين مايريده وما يتمنى أن تكون عليه تلك الأوضاع التي تغيرت. أي أن الإنسان لديه تطلعات أو رغبات أو حاجات يريدها ويحاول دائماً من خلال ما يبذله من سلوك أن يحققها أخذاً في الاعتبار إمكانياته وقدراته الذاتية من جانب والظروف البيئية المحيطة به من جانب آخر. بمعنى أن أي مظهر من مظاهر

السلوك التنظيمي ينطلق من دافع [أو دوافع] تحدد اتجاهه ودرجة الإصـــرار عليه.

3. **الهـــدف Goal**

وهو النتيجة المستهدفة وهي استعادة التوازن بعد إشباع الرغبة [الدافع] أي أن الهدف هو نقطة النهاية بالنسبة للسلوك.فالــدوافع حاجـــات الفـــرد ورغباته غير المشبعة تمثل نوعاً من القوى الدافعة التي تؤثر على تفسير الفـــرد وإدراكه للأمور والأشخاص من ناحية، كما أنها تنشئ وتوجه السلوك في اتجاه الهدف الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات من ناحية أخرى.

تقسيم الدوافـــع

تتباين أنواع الدوافع التي تسيطر على الفرد وتدفعه إلى أنماط مختلفة مـــن السلوك مثال ذلك أن نوع السلوك الذي نطلق عليه كلمة العمل ينشأ بسبب مجموعة من الدوافع قد تختلف عن الدوافع التي تخلق في الشخص الرغبـــة في الراحة والاسترخاء أو طلب المتعة والترفيه .

ومن النماذج الشهيرة في مجال توضيح أنواع الدوافع وتقسيماتها نمـــوذج "هرم الحاجات" الذي طرحه ماســـلو Maslow [40] والـــذي يقـــوم علـــى الفرضيات التالية:

1. تنقسم الحاجات الإنسانية إلى خمسة شرائح تقع كل شريحة في درجة من درجات هرم تقع في قاعدته " الحاجات الفسيولوجية " وهـــي التي الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان علـــى قيـــد الحيـــاة وتشمل الحاجة للطعام، الماء، الهواء، والجنس. فإذا أشبعت الحاجات الفسيولوجية يتطلع الإنسان إلى الفئة الأعلى مباشرة من الحاجـــات

(40) Abraham Maslow, Op.Cit.

وهي حاجته إلى الأمن Safety needs. وبعد إشباع حاجته إلى الأمــن تطل الفئة الأعلى من الحاجات وهي الشريحة الثالثة وتضــم الحاجــات المتعلقة بالحب والانتماء إلى الآخرين. وفي المرتبة الأعلى صــعوداً علــى درجات هرم الحاجات تأتي حاجات الإنســان إلى الاحتــرام والتقــدير Esteem، احترامه لنفسه وحصوله على احترام الآخرين. وفي قمة الهــرم تأتي حاجة الإنسان إلى تأكيد الذات وتحقيق صورته التي يتخيلها لنفســه Self-actualization وذلك بعد أن يكون قد حقق الإشباع المأمول من كل الحاجات في الدرجات الأدنى وبالترتيب المذكور.

2. يعتبر ماسلو أن الحاجة غير المشبعة هــي "الــدافع" والمحــرك للســلوك، فالإنسان يسعى من وراء سلوكه إلى تحقيق مستوى الإشباع الذي يطمــح إليه من كل حاجة من حاجاته.

وبذلك فإنه طبقاً لنظرية ماسلو لا تعتبر الحاجة التي تم إشــباعها دافعــاً للسلوك، فهي تفقد تأثيرها وتظهر بديلاً عنها حاجات أخرى لم يتم إشــباعها بعد تتولى قيادة السلوك التنظيمي [الإنساني]. ونعرض في الشكل التالي فكرة " هرم الحاجات" ثم نطرح بعض الآراء في نقدها:



نقد نظرية ماسلو

تتركز أهم الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو في أمرين أساسيين:

1. افتراض الترتيب والتتابع المنظم في دخول الحاجات مرحلة التـأثير علـى السلوك هو افتراض غير واقعي، فالإنسان الفقير الذي لم يشـبع حاجاتـه الأساسية [الفسيولوجية] لا يمنعه ذلك من الرغبة في الحـب والاحتـرام وتأكيد الذات. بل إن كثيراً من المفكرين والمبدعين والمبتكرين في مختلـف الحضارات والمجتمعات وعلى مر العصور كانوا فقراء معدمين ولم يمـنعهم فقرهم من الإبداع الفني والأدبي والعلمي والتقني. فلـيس مـن المنطقـي افتراض أن الإنسان لن يسعى في طلب الحب والاحترام والانتماء إلا بعـد يكتفي من الغذاء والشراب والأمن مثلاً، بل العكس هو الصحيح إذ قـد يعوضه الحب واحترام الناس لقدراته ومهاراته مثلاً عن نقص دخله المالي أو تواضع مسكنه وإمكانياته المادية.
2. افتراض أن السلوك يتحدد بتأثير نوع واحد من الحاجات في كل وقت، أي أن الإنسان يكون سلوكه متجهاً في كل مرة إلى إشباع حاجة واحدة بذاتها. وهذا الافتراض أيضاً غير واقعي ويجافي المنطق المشاهد وحقيقـة التـداخل والتفاعل بين الحاجات. فالإنسان حين يسعى إلى امتلاك مسكن متميز مثلاً فهو لا يبحث فقط عن إشباع حاجته الأساسية في الحصول على مـأوى، ولكنه قد – وهذا هو الأغلب – يكون أيضاً مهتماً بالحصول على تقـدير الناس واحترامهم وإشباع حاجته إلى تأكيد الذات من خلال اختيار نـوع المسكن وموقعه وطريقة تأثيثه إلى غير ذلك من التفاصيل التي تتجاوز كثيراً مجرد فكرة " المأوى". وحتى في أغلب الحاجات الفسيولوجية مثل الحاجـة إلى الغذاء أو الملبس فإن الإنسان لا يبحث فقط عما يسد رمقـه ويشـبع

حاجته إلى الطعام، بل هو يتفنن في اختيار ألوان الطعام وطريقـة تقـديمها ومكان الأكل وطريقته ومظاهر أخرى كثيرة يحيط الناس أنفسهم بها قبـل وأثناء وبعد تناول الطعام مما يدل على أنهم لا يشبعون بذلك فقط حاجات أساسية فسيولوجية، بل هم أيضاً يخاطبون اعتبارات اجتماعية وحضـارية مهمة. ولعل هذه الحقيقة قد اتضحت بجلاء من دراسات " بحوث الدوافع" Motivation Research في أمور الشراء والاستهلاك حيث تبين أن شراء السلع المختلفة لا يكون عادة لمجرد إشباع رغبة معينة كالأكل أو الملبس أو الانتقال بل غالباً يكون الشراء بدوافع متعددة في ذات الوقت منها دوافع اجتماعية واقتصادية ومنها الدوافع الرشيدة والعاطفية.

3. كذلك يبدو أن ماسلو قد أغفل في نظريته تأثير الدوافع اللاشعورية، فقـد أوضحت دراسات بحوث الدوافع المشار إليها أثر الـدوافع المكبوتـة في اللاشـعور Unconscious Motives حسـب مـا بينـت دراسـات ديكتر Dichter[41] مثلاً من أن المرأة التي تمارس صنع الكعكات في المنزل إنما يتمثل لها شعور بأنها تضع مولوداً، لذا فقد انصرفت النساء عن شـراء الخليط الجاهز لصنع الكعك حيث يفقدها هذا الإحساس بالأمومة، ولم يبدأ الإقبال عليها في رأيه إلا بعد تم تعديل في مواصفات هذه الخلطات الجاهزة يسمح للمرأة أن تباشر هذا الإحساس بالإنجاز وهـو أن تكسـر بعـض البيضات وتضيفها إلى الخليط الجاهز.

4. كذلك تطرح نظرية هرم الحاجات عملية انطلاق الدوافع ومباشرتها التأثير على السلوك وكأنها عملية ذاتية صرف تتوقف على إحساس الفرد بتلـك

(41) In Colman, Op.Cit, p.465.

الحاجات غير المشبعة التي يعاني الألم نتيجة عدم إشباعها، وهي بذلك تغفل تماماً أثر المثيرات الخارجية ليس فقط في إثارة الشعور بنقص الإشباع، بــل أيضاً في خلق الشعور بأهمية حاجات معينة واكتساب الفرد لها رغم عــدم علمه سابقاً بها ومن ثم عدم إحساسه بأي نقص أو تــوتر نتيجــة عــدم إشباعها. مثال ذلك أن رغبة الإنسان في تملك الكثير من السلع والمبتكرات الجديدة مثل الهواتف المحمولة وأجهزة الفيديو وعرض ال DVD وغيرهــا لاتنشأ نتيجة إحساس داخلي بل هي مكتسبة من البيئة، وبالتــالي لا محــل لتفسيرها وفق نظرية هرم الحاجات.

وتأكيداً لهذه النظرة نتأمل تعريف [42] Murra لما يسميه "ضغط الحاجة" Need-press أنها حاجة مستثارة بفعل الظروف البيئية مثل شــعور الفقــير بالحاجة إلى النقود "a need evoked by environmental circumstances" فإنها تستثار بفعل ما يراه حوله من مظاهر الثراء مثلاً.

دوافع العمل

واستمراراً لمناقشة مفهوم الدافعية وتأكيداً للانتقادات الموجهــة لنظريــة ماسلو، نطرح التساؤلات التالية:

- ما هي دوافع العمل مثلاً ؟ .
- ما هي الحاجات غير المشبعة التي يسعى الأفراد إلى إشباعها من خــلال العمل ؟ .

(42) ibid.,P.480.

- لماذا يضحي الفرد براحته ويعزف عن المتع ويمضي جانباً كبيراً من وقته في عمل شاق وممل يوماً بعد يوم وسنة بعد أخرى ؟ .

لاشك أننا لو توجهنا بهذه الأسئلة إلى مجموعة مختلفة من الأفراد لحصلنا على إجابات متناقضة ومتباينة إلا أنها سوف تمثل حقيقة تباين الدوافع وتعددها:

- العمل بدافع الحصول على الأجر لشراء المأكل والملبس والمسكن الملائم وغير ذلك من الاحتياجات.
- العمل بدافع الحصول على مركز اجتماعي مرموق.
- العمل بدافع الانتماء إلى جماعة تحمي الفرد وتؤيده.
- العمل بدافع التقدم والرقي واحتلال مناصب أساسية وعالية.
- العمل بدافع الاستجابة لما هو مفروض اجتماعياً حيث أن الفرد مفروض فيه أن يعمل.
- العمل بدافع الاستزادة من العلم والمعرفة.
- العمل بدافع تأمين مستقبل الفرد وضمان مستوى حياة مناسبة له ولأسرته
- العمل بدافع إنجاز أهداف ونتائج كبيرة تشعر الإنسان بالفخر.

تلك القائمة من الدوافع المحتملة ليست نهائية بالطبع إذ مازال هناك العديد من تلك الدوافع التي يستطيع الأفراد الإدلاء بها، وبعضها يبدو واضحاً وقاطعاً والبعض الآخر يبدو غامضاً، كما قد يكون هناك تناقض بين الدوافع بعضها البعض. ومن الواجب التأكد بأن تلك الدوافع ليست جامدة ولا ثابتة بل هي في حركة وتغير مستمرين، كما أنها قد تختلف من مجتمع لآخر أو قد

تختلف في ذات المجتمع من فترة لأخرى. ولكن الفكرة الأساسية أننا نستطيع تقديم مبدأ عام يقول بأن الفرد يعمل بتأثير مجموعة من تلك الدوافع.

وإذا نظرنا إلى قائمة الدوافع السابقة مرة أخرى نلاحظ أنه يمكن تنظيمها في عدة فئات متداخلة ومتفاعلة، فليس التنظيم في فئات بقصد الإيهام بكونها منفصلة ومتباعدة ومستقلة في تأثيراتها على السلوك وإلا نكون قد وقعنا في ذات المحظور الذي وقع فيه ماسلو. تلك الفئات هي التالية:

دوافع متعلقة بالحاجات الأساسية للإنسان

والحاجات الأساسية هي التي لا غنى للفرد عن إشباعها حتى يبقى على قيد الحياة. مثال ذلك الحاجة إلى الأكل والشرب، واستنشاق الهواء وغيرها من الحاجات البدنية التي ترتبط باحتياجات الإنسان الفسيولوجية. تلك المجموعة من الحاجات واضحة وضوحاً كاملاً ولا يمكن أن نتصور اختلاف الأفراد على أهميتها أو ضرورتها، فهي حاجات عالمية بمعنى أنها لا تختلف باختلاف المجتمع كما أن الأفراد جميعاً يتساوون في الشعور بها مهما اختلفت الأعمار أو الثقافات أو الهوايات.

وقد ارتبط مفهوم الحاجات الأساسية بتعبير الغرائز التي وصفت بأنها قوى دافعة فطرية وموجودة في مكان ما من الكائن الحي . وقد اختلف العلماء في تصنيف الغرائز، بعضهم قسمها إلى نوعين أساسيين هما غريزة " المحافظة على الذات "و" المحافظة على النوع ". وبذلك يعتقد بعض العلماء مثل "فرويد" أن السلوك الإنساني يتم بفعل قوة دافعة هي الرغبة في المحافظة على حياة الفرد

ونوعه. من ناحية أخرى فإن "أدلر" يعتقد أن السلوك الإنساني يمكن تفسيره من خلال الرغبة في السيطرة من أجل الحياة والبقاء.

وهناك اتجاه ثالث يحدد غريزة لكل نوع من أنواع السلوك الإنساني مثل غريزة الأكل، غريزة المنافسة، غريزة المقاتلة، وما إلى ذلك الأمر الذي يصل بقائمة الغرائز إلى ما يزيد على مائة. ولسنا نريد الدخول هنا في مناقشة لنظريات الغرائز وما ورد حولها من هجوم وانتقادات، وإنما كل ما نسعى إليه هو بيان أن جانباً من السلوك الإنساني يمكن تفسيره على أساس النظر إليه على أنه محاولة الفرد إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها والتي تحركه للسلوك في اتجاه معين والتي تستثار بورود مدخلات من ذات الإنسان أو من البيئة المحيطة [الشعور بالجوع والرغبة في الأكل قد تستثار ذاتياً عندما يحل الموعد المعتاد تناول الطعام فيه، كما قد تستثار بمثيرات خارجية مثل رؤية أطباق الطعام الشهية معروضة في بعض المتاجر أو مشاهدة برنامج تليفزيوني عن تحضير وجبات شهية].

دوافع تتعلق بالحاجات النفسية للإنسان

إن الإنسان لا يعيش لمجرد إشباع حاجاته البدنية الأساسية ولكن هناك حاجات أخرى يشعر بها ويسعى إلى إشباعها، هي ما نطلق عليه " الحاجات النفسية " وهي تتعلق برغبة الفرد في الإنجاز وتحقيق النتائج، والرغبة في الحصول على مركز اجتماعي مرموق والحاجات العاطفية كالحب والصداقة وغيرهما. تلك الحاجات النفسية تميز الإنسان عن غيره من الكائنات وهي تنمو مع الفرد وتشتد أو تضعف تبعاً لظروف الحياة ومراحل تطوره. وتتصف الحاجات النفسية بكونها شخصية إلى حد بعيد، بمعنى أنها قد توجد في بعض الأفراد دون غيرهم. مثال ذلك أن فرداً معيناً قد يشعر بحاجة جارفة نحو

الاندماج في جماعات وتكوين صداقات في حين أن شخصاً آخر قد يعزف تماماً عن الالتقاء أو الاستجابة للآخرين. إننا نستطيع أن نصف شخصاً بأنه طموح حيث أن سلوكه يتميز بقوة دافعة تحركه في اتجاه العمل من أجل تحقيق مستويات أعلى من التقدم والتميز باستمرار، في حين أننا نصف شخصاً آخر بأنه خامل حيث لا يبدي في سلوكه ما يشير إلى أنه بحاجة إلى التقدم أو تحسين مركزه. وعادة يتخذ مدى توافر تلك الحاجات النفسية في الأفراد أساساً للحكم على شخصياقم وبالتالي للحكم على مدى صلاحيتهم لأعمال أو مهن معينة.

دوافع تتعلق بحاجات الإنسان الاجتماعية

إن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه مفطور على الحياة في جماعة ولا يستطيع أن يحيا بمعزل عن الناس الآخرين، لذلك تنمو فيه مجموعة من الحاجات الاجتماعية التي يسعى لإشباعها باتباع أنماط معينة للسلوك. أمثال تلك الحاجات الاجتماعية الحاجة إلى تكوين الصداقات، الرغبة في مساعدة الآخرين، الرغبة في الحصول على مساعدة الناس، الحاجة إلى كسب الاحترام والتقدير، الرغبة في الظهور والتميز وما إلى ذلك. كل تلك الحاجات وأمثالها تخلق في الفرد قوى دافعة تحركه للسلوك في اتجاهات محددة تتوافق مع النتائج المستهدفة بالحصول على القبول الاجتماعي والاندماج في المجتمع المحيط.

دوافع تتعلق بحاجة الإنسان إلى تأكيد الذات

إن كلا منا يكون لنفسه صورة معينة في مخيلته ويسعى إلى تحقيقها، ومن ثم ترتبط بها مجموعة من الدوافع تحرك السلوك الإنساني وفقاً لها. وتستثار هذه الدوافع كرد فعل لظروف الإنسان في علاقته بالمجتمع المحيط، ففي ظروف الحرمان الشديد قد تنطلق هذه الدوافع رغبة من الفرد في القفز على ظروفه السيئة وتأكيد ذاته بتحقيق إنجاز ضخم كما يحدث مثلاً في حالات لاعبي كرة

القدم وغيرهم من الرياضيين الذين يقفزون إلى الصفوف الأمامية ويصبحون نجوماً في مجتمعاتهم بما حققوه من تفوق وتميز برغم كل الظروف التعيسة التي كانوا فيها. كما أن إدراك الفرد لتوفر الفرص السانحة في المجتمع يساعد على انطلاق الحاجة إلى تأكيد الذات كما نرى في المجتمعات الديمقراطية حيث يمكن للفرد العادي أن يمارس نشاطاً سياسيا فعالاً بالانخراط في العمل الحزبي يصل به إلى مراتب الوزراء وكبار المسئولين. وإذا نظرنا في تاريخ مجموعة من كبار القادة الإداريين الذين حققوا نجاحاً مشهوداً سوف نتبين أن جانباً مهماً من هذا النجاح يعود إلى رغبة عارمة في تأكيد الذات. من هؤلاء مثلاً محمد طلعت حرب باشا الذي حقق إنجازاً وطنياً محورياً بإنشاء بنك مصر وفتح مجال العمل الاقتصادي المصرفي أمام المصريين وما تلاه من إنجازات بإنشاء العديد من الشركات الرائدة في مجالات الصناعة والسياحة والطيران والتجارة الداخلية والخارجية. إن إنجازات طلعت حرب وما واجهه من عقبات ومؤامرات ودسائس تدل على إرادة وتصميم تغذيهما رغبة في تحقيق حلم كبير يحقق به ذاته ويخدم به قضية وطنه.

مثل آخر تعتز به مصر هو المهندس حسب الله الكفراوي وزير التعمير الأسبق الذي قاد ملحمة رائعة للبناء والتعمير تجلت في إعادة بناء وتعمير مدن القناة التي أصابها العدوان الإسرائيلي بالتدمير، وبناء المجتمعات العمرانية والمدن الجديدة وفي مقدمتها مدن العاشر من رمضان و6 أكتوبر ومدينة السادات وقد تحولت إلى مدن صناعية ومجتمعات عمرانية متميزة، ثم كان إنجازه المتميز في إعادة تأهيل وتنمية صناعة الأسمنت الذي حققت به مصر الاكتفاء الذاتي في هذه المادة الحيوية مع التوسع في التصدير. ذلك الرجل كان مدفوعاً برغبة واضحة في تأكيد الذات والشعور بالسعادة البالغة لنجاحه في خدمة وطنه ومواطنيه برغم المعاناة الشخصية ومواجهة المشكلات والمعوقات والدس والوقيعة من الناقمين على نجاحه ونزاهته وأمانته.

بعض الحاجات الإنسانية الرئيسية

لقد انتهينا إلى أن الحاجات الإنسانية تحدد اتجاهات السلوك وتساعد في تشكيله، كما أنها تؤثر في تفكير الإنسان وطرق إدراكه للأمور والأشخاص من حوله. وقد احتلت بعض تلك الحاجات أهمية بحثية خاصة جعلتها تحتل مرتبة مهمة في الدراسات السلوكية نستعرض أهمها فيما يلي:

الحاجة إلى الانتماء *Need for Affiliation*

يقدم قاموس أكسفورد في علم النفس التعريف التالي للحاجة إلى الانتماء:

"A social form of motivation involving a need to seek out and enjoy close and cooperative relationships with other people, and to adhere and remain loyal to a friend"[(43)]

ومصدر هذه الحاجة كون الإنسان كائن اجتماعي بطبيعته يسعى إلى الالتقاء مع الأفراد الآخرين ويستشعر جانباً أساسياً من إشباع حاجاته من خلال اتصالاته وارتباطه بهم، وهي بذلك حاجة إنسانية تجعل قيام المجتمع أمراً ممكناً. وقد تباين علماء النفس في تفسيراتهم لنشأة الحاجة إلى الانتماء، فنجد البعض يعتبرها واحدة من الغرائز الإنسانية الأربع الأصلية [المحافظة على النفس ، الطعام ، الجنس والانتماء] . وذهب بعض العلماء إلى اعتبار حاجة الفرد إلى الانتماء كنتيجة للحياة في مجتمع يفرض عليه الالتقاء بالأفراد الآخرين ومخالطتهم في كل مظاهر الحياة الاجتماعية ومن ثم فقد تحولت من اعتبارها وسيلة لإشباع حاجات الفرد التي لا يستطيع إشباعها بمفرده إلى اتخاذها هدفاً في حد ذاته . ونظراً لأهمية هذا المظهر الاجتماعي، ففي بعض الأحيان يمكن اتخاذ عدد الجماعات التي ينتمي إليها الفرد كمقياس لحاجاته إلى الانتماء .

(43) Colman, Op.Cit., P.480.

وفي دراسة قام بها " ســكاكتر " Schachter [1959] [44] اتضــح أن الحاجة إلى الانتماء تكون أشد عند الأفراد الذين يصيبهم القلق أكثــر مــن غيرهم، وبالتالي نجد الشخص القلق يسعى إلى الاندماج مع الآخرين خاصة من هم في مثل حالته مما يساعده على تخفيض ما يشعر به من قلق، ومــن ناحيــة أخرى فإن وجوده مع أفراد آخرين قد يساعده على تفهم مصدر قلقه .

ولا يفوتنا التنبيه إلى ظاهرة تزاوج وتفاعل الحاجات الإنسانية المختلفــة، لذلك فإن رغبة الإنسان في الالتقاء والاجتماع بالآخرين قد لا يكون مصدرها الحاجة إلى الانتماء فحسب، بل قد تنطوي على رغبــة في كســب احتــرام الآخرين وتحقيق مركز اجتماعي مهم مثلاً.

الحاجة إلى التملك *The Acquisitive Need*

إن الحاجة إلى التملك قديمة قدم الإنسان نفسه وهي تتطور وفق تطــور المجتمع وبزيادة تقدمه وتعقده . وإلى جانب أن تملك الأشــياء في المجتمعــات الحديثة يشبع حاجات الفرد المادية وييسر له سبل الحياة، إلا أنه يخدم غرضــاً آخر لا يقل أهمية وهو إضفاء مركز اجتماعي على الشخص يميزه عن غيره من الأفراد. ولاشك أن حاجة التملك هذه تتضح أكثر ما تكون في حالة الأفراد من المجتمعات الفقيرة والنامية الذين تتاح لهم فرص الانتقــال إلى المجتمعــات الأكثر تقدما إذ نراهم يقبلون على استخدام الزيادات في دخولهم في اقتنــاء العديد من الأشياء التي تساعد على إشباع تلك الحاجة الأصيلة في الإنســان. ومن ناحية أخرى فنحن نرى ضعف الحاجة إلى التملك في المجتمعات البدائيــة حيث يسود أفرادها نظم تقترب من الشيوعية في الملكية أو تكاد .

(44) Schachter, S., The Psychology of Affiliation : Experimental Studies of the Sources of Gregariousness. Stanford Calif., Stanford University Press, 1959.

وقد تفيد عملية التملك في إشباع بعض الحاجات النفسية الأخرى في الفرد مثل الاطمئنان إلى المستقبل أو ضمان مستوى معيشي معين من خلال الثروة التي يمتلكها، إلا أن تلك الحاجة قد تنحرف عن مجراها الطبيعي حينئذ نرى بعض الأفراد يقبلون على اقتناء أشياء غير نافعة وبأثمان باهظة وذلك لمجرد إرضاء حب التملك والتميز على الآخرين، مثال ذلك من ينفقون ثروات طائلة في اقتناء قطع الأثاث النادر أو قطع النقود الأثرية .

الحاجة إلى القوة والنفوذ *Need for Power*

بعض الناس يحركهم شعور قوي وحاجة ملحة إلى السيطرة على الآخرين والتأثير فيهم، وتتمثل الحاجة إلى القوة في الرغبة لاكتساب طاعة الآخرين وتوجيه سلوكهم في الاتجاه الذي يرضي الشخص المدفوع بالرغبة في القوة. ولاشك أن توافر تلك الحاجة عند بعض الأفراد هو مصدر من مصادر القيادة الفعالة في المجتمعات حيث يحتاج أي مجتمع بطبيعة الحال إلى قيادات فعالة لها القدرة على تحريك الجموع وتوجيهها. ولكن قد تنحرف تلك القوة في أيدي بعض الناس وتتحول من وسيلة لتحقيق أهداف المجتمع إلى غاية في ذاتها يسعى الإنسان إليها لإشباع حاجته إلى التسلط .

الحاجة إلى الإنجاز *Need for Achievement*

الحاجة إلى الإنجاز حسب تعريف قاموس أكسفورد في علم النفس هي صورة اجتماعية من الدافعية تتضمن نزعة تنافسية لتحقيق التميز

"A social form of motivation involving a competitive drive to meet standards of excellence"(45)

(45) Colman, Opcit. P.479.

وتثير الحاجة إلى الإنجاز اهتماماً خاصاً في دراسات السلوك التنظيمي حيث يرتبط وجودها بما تهدف إليه التنظيمات من تطوير مستمر وتحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات عالية من التفوق والإنجاز الاقتصادي والتقني. وقد أوضحت دراسات دافيد مكليلاند ارتباط الحاجة إلى الإنجاز بالتنمية الاقتصادية حيث يتمتع أفراد المجتمعات ذات المستويات الاقتصادية الأعلى بمعدلات عالية من الحاجة إلى الإنجاز بالقياس إلى الدول الأقل نمواً، كما ترتبط هذه الحاجة بأنواع معينة من الأنشطة مثل أعمال المبيعات والتسويق التي يتمتع العاملون بها عادة بمعدلات أعلى من الحاجة إلى الإنجاز.[46]

تلك إذن هي مجموعة الحاجات التي يشعر بها الإنسان والتي تعتبر أساساً لنشأة الدوافع التي تحرك السلوك وتوجهه، ومن المفيد ملاحظة الارتباط بينها حتى يتم إدراك تأثيرها في تشكيل السلوك. كذلك من المهم الإشارة إلى أن استخدام مفهوم الحاجات كتفسير للسلوك يتطلب ضرورة الإحاطة بالجوانب المختلفة لها، أي أن مجرد شعور الفرد بحاجة معينة لا يكفي لتفسير سلوكه أو المساعدة على التنبؤ بهذا السلوك وإنما يجب التعرف على الجوانب الأربعة التالية:

1. الأهمية النسبية للحاجة من وجهة نظر الفرد.
2. المستوى المطلوب للإشباع.
3. المستوى الفعلي للإشباع.
4. إدراك الفرد لاحتمال تحقق المستوى المطلوب للإشباع.

(46) Davidc. McClelland, J.W. Atkinson, P.A. Clark & E.L. Lowell. The Achievement Motive, New York: Appleton- Century- Crofts, 1953.

معنى ذلك أن مجرد سؤال الفرد عن الحاجات التي يشعر بها أو التعرف على تلك الحاجات لا يعتبر تفسيراً كافياً أو سليماً للسلوك إلا إذا تبين الباحث بالنسبة لكل من تلك الحاجات الجوانب الأربعة السابقة . فقد يشعر الفرد بحاجة إلى تحقيق مركز اجتماعي مرموق، إلا أن تلك الحاجة لن تصبح دافعاً حقيقياً للسلوك إلا إذا كانت تحتل أهمية كبيرة عنده، وكان مستوى إشباع تلك الحاجة الفعلي أقل من المستوى المطلوب للإشباع وإذا كان الفرد يرى أن احتمال وصوله إلى هذا المركز الاجتماعي المنشود احتمال كبير . إذن لا يكفي أن نقول أن الحاجة غير المشبعة هي الدافع إلى السلوك، بل الأصح أن نقول بأن الدافع هو حاجة يهتم بها الفرد ولم يصل مستوى الإشباع فيها إلى المستوى المطلوب في ذات الوقت الذي يعتقد الفرد فيه أن احتمال تحقيقه للمستوى المطلوب احتمال كبير .

علاقة الحاجات الإنسانية بأهداف السلوك

إلى جانب السبب الذي ينشئ السلوك أو يخلق الظروف الداعية إليه، والدافع الذي يعمل على انبعاث السلوك وتحديد اتجاهه وقوته، فإن للسلوك هدفاً [أو أهداف] هو الشيء الذي يسعى الإنسان للحصول عليه أو الذي يبغي الفرد تجنبه، أي أن الأهداف هي النتائج التي يريد الإنسان أن ينتهي إليها من خلال السلوك.

وفي كثير من الأحيان قد تختلط الحاجات والأهداف ويصعب تبين تفسير واضح ومقنع لأنواع السلوك المشاهدة. وتسبب هذه الظاهرة كثيراً من المشكلات في الواقع التنظيمي إذ يخلط المديرون بين الحاجات التي يفترض أن يتم إشباعها بتقديم الحوافز المناسبة Incentives سواء المادية أو المعنوية كما سنبين فيما بعد وبين الأهداف التي يسعى أفراد التنظيم إلى تحقيقها. ويعجب المديرون إذ يرون الناس رغم حصولهم على الحوافز إلا أنهم مستمرون في أنواع السلوك التي كان هؤلاء المديرين يتوقعون انتهاءها بعد الحصول على

الحافز. ولا شك أن التفسير الذي يغيب عن مثل هؤلاء المديرين أن السلوك مستمر لأنه لم يحقق بعد الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها أعضاء التنظيم رغم أنهم قد أشبعوا الحاجة [أو الحاجات] التي بعثت السلوك وحركته.[47] ولهذا تصبح التفرقة بين الحاجات والأهداف من أهم متطلبات فهم السلوك التنظيمي على وجهه الصحيح. وفيما يلي محاولة لبيان الفروق بين بعض الحاجات الإنسانية وما قد يريده الإنسان من أهداف حين إشباعها:

الحاجات	الأهداف المرتبطة بإشباع الحاجات
الحاجة إلى تملك سيارة	- سهولة الحركة والانتقال في أي وقت وإلى أي مكان. - التميز على الأقران من غير مالكي السيارات. - توفير السعادة والبهجة لأفراد الأسرة.
الحاجة إلى الانتماء إلى نقابة العاملين	- تحقيق الأمان ضد تعسف الإدارة. - خدمة الزملاء ومساندة قضاياهم. - تحقيق التميز بالدخول في عضوية مجلس إدارة الشركة ممثلاً للنقابة.
الحاجة إلى الترقي لمنصب المدير العام	- التمتع بمزايا المنصب المادية والمعنوية. - تنفيذ أفكار ومشروعات لتطوير الشركة وإثبات قدرات الفرد. - فتح الطريق للتقدم نحو منصب رئيس مجلس الإدارة.
الحاجة إلى الحصول على درجة الدكتوراه	- الاستزادة من العلم والمعرفة بما يزيد كفاءة الفرد في عمله الحالي. - الانتقال لعمل أكاديمي في إحدى الجامعات. - المباهاة والتمتع بسماع لقب " يا دكتور..".
الحاجة إلى تعلم اللغة اليابانية	- تحقيق القدرة على تفهم الحضارة اليابانية. - القدرة على قراءة كتب ومقالات عن نظم الإدارة اليابانية. - إثبات القدرة على تعلم لغة صعبة وغير مألوفة.

(47) تضيف هذه الظاهرة نقداً جديداً لنظرية " هرم الحاجات " لماسلو حيث أنها تتغافل عن فكرة أهداف السلوك وتنظر فقط إلى إشباع الرغبة باعتباره نهاية السلوك.

إذن نخلص من هذه المناقشة أن تأثير الدوافع في نشأة وحركة السلوك يتمثل في أمرين:

الأول: إثارة السلوك سعياً لإشباع حاجة داخلية يشعر بها الفرد وتحمل المدخلات السلوكية ما يشير إلى فرض واحتمالات تحققه

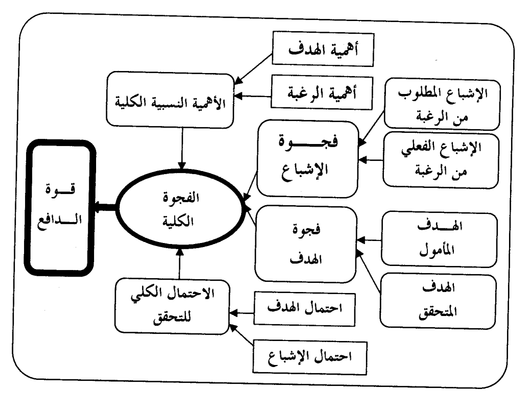
الثاني: وضوح هدف معين Goal يسعى الفرد إلى تحقيقه وينتهي السلوك بالحصول عليه.

قياس قوة الدافع

تختلف قوة الدوافع في إثارة السلوك وتحريكه، فلا يتصور أن تتساوى مختلف الدوافع في تأثيرها على السلوك، أو أن تبقى قوة دافع معين على نفس مستواها بغض النظر عن تطور المواقف التي تحيط بعمل هذا الدافع،وتتوقف قوة الدافع على تفاعل الخصائص التالية:

1. الأهمية النسبية للرغبة المطلوب إشباعها.
2. وضوح الهدف من السلوك المشبع للرغبة.
3. المستوى المطلوب من إشباع للرغبة.
4. المستوى الفعلي من إشباع الرغبة.
5. إدراك الفرد لاحتمال تحقق المستوى المطلوب من الإشباع.
6. إدراك الفرد لاحتمال الوصول إلى الهدف.
7. درجة تحقق الهدف.

وتتفاعل هذه العناصر لتحديد " قوة الدافع " في التأثير على السلوك كما في الشكل التالي:



رسم توضيحي 1نموذج قياس قوة الدافع

معادلات قياس قوة الدافع

تستخدم المعادلات التالية لقياس قوة الدوافع وفق نموذج الفجوة المبين:

قوة الدافع = الفجوة الكلية × الأهمية النسبية الكلية× الاحتمال الكلي

حيث

الفجوة الكلية = فجوة الإشباع × فجوة الهدف

فجوة الإشباع = المستوى المطلوب من الإشباع – المستوى الفعلي للإشباع

فجوة الهدف = الهدف المأمول – الهدف المتحقق

الأهمية النسبية الكلية = متوسط [الأهمية النسبية للرغبة + الأهمية النسبية للهدف]

الاحتمال الكلي للتحقق = متوسط [احتمال تحقق المستوى المطلوب من الإشباع + احتمال تحقق الهدف]

المقاييس

يقاس مستوى الإشباع المطلوب والفعلي ، ومستوى الهـدف المـأمول والمتحقق على مقياس يتراوح بين 1 و5 على النحو التالي:

قليل جداً	قليل	متوسط	كبير	كبير جداً
1	2	3	4	5

كما تقاس الأهمية النسبية والاحتمال على مقياس يتـراوح بـين 0% و100%.

مثال

البيانات التالية تصور المقاييس السابقة الخاصة بثلاثة أفراد مـن أعضـاء الإدارة العليا في شركة كبيرة، والثلاثة يتنافسون على منصب رئيس مجلـس الإدارة، وباستخدام معادلات القياس يمكن تحديد قوة الدافع لدى كل منهم:

مقاييس الرغبات والأهداف	المدير أ	المدير ب	المدير ج
الأهمية النسبية للرغبة	%60	%80	%100
الأهمية النسبية للهدف	%80	%60	%80
الأهمية الكلية	%70	%70	%90
احتمال تحقق الإشباع	%45	%40	%35
احتمال تحقق الهدف	%25	%10	%35
الاحتمال الكلي	%35	%25	%35
المستوى المطلوب لإشباع الرغبة	5	5	5
المستوى الفعلي للإشباع	1	1	1

مقاييس الرغبات والأهداف	المدير أ	المدير ب	المدير ج
فجوة الإشباع	4	4	4
المستوى المأمول للهدف	5	4	5
مستوى تحقق الهدف	2	3	4
فجوة الهدف	3	1	1
الفجوة الكلية	12	4	4
قوة الدافع	2.94	0.7	0.36

يوضح هذا المثال أهمية أخذ العناصر المختلفة في نموذج الفجوة للوصـــول إلى تقدير أدق لقوة الدافع يتفوق كثيراً على مجرد الاعتمـــاد علـــى فجـــوة الإشباع. ففي هذا المثال نجد أن فجوة الإشباع متساوية بالنســـبة للمـــديرين الثلاثة الأمر الذي كان يمكن أن يؤدي إلى الاعتقاد بأن قوة الدافع لديهم أيضاً متساوية، ولكن اختلافهم في باقي عناصر النموذج أوضح اختلافاً بيناً في قوة الدافع لدى كل منهم. وفي حالة المدير[أ]فإن اتساع فجوة الهـــدف لديـــه تسببت في زيادة قوة الدافع عنده رغم أن الأهمية النسبية للإشباع والهـــدف كلاهما أقل لديه عن المدير [ج].

خصائص الدافعية

والآن يهمنا أن نستعرض بعض الخصائص الأساسية للدافعية:

الخاصية الأولى: "الترابط مع المدركات والاتجاهات والخبرات "

تتولى الدوافع وظيفة خطيرة في حياة الإنسان هي بعث وتوجيه ســـلوكه في اتجاهات محددة، وبذلك فهي تترابط مع كافة مظـــاهر النشـــاط النفســـي والاجتماعي في إثارة السلوك وتوجيهه والحفاظ عليه في محاولة تحقيق هـــدف بذاته .

إن إدراك الفرد وتفكيره ومشاعره المختلفة وعاداته وأســاليب ســلوكه كلها تتشابك مع مجموعة الدوافع أو الحاجات التي يشعر بها الفــرد وطبيعــة الأهداف التي يسعى إليها. ولعل من أبرز الأمثلة على سيطرة الحاجات علــى أفكار الإنسان وسلوكه تلك التجربة التي قام بها اثنان من علماء النفس بجامعة مينسوتا الأمريكية(48) حيث تم تجويع مجموعة من الرجال لمدة ســتة أشــهر وذلك بحرمانهم من الحد الأدنى من الطعام اللازم [تحددت كمية الســعرات الحرارية للفرد في اليوم خلال تلك الفترة ب 2500 سعر وهي أقل من الحــد الأدنى اللازم وقدره 12500 سعر يوميا]، ونتيجة لذلك الحرمان الطويل فقــد حدثت آثار واضحة على أفكار الرجال ومشاعرهم وتصرفاتهم حيث أصــبح التفكير في الطعام هو شاغلهم الرئيسي وأصبحت أحلامهم تتركز في الطعــام وتذكر مناسباته المختلفة، كما أن قابلية الرجال للتفاعل الاجتماعي انخفضت وسيطرت عليهم الكآبة والتجهم، وانعكست تلك الآثار على أسلوب تناولهم الطعام حيث ذكر أحد الباحثين أنهم كانوا ينظرون للطعام وكأنه قطــع مــن الذهب.

ولكن القول بأن الحاجات تسيطر على التفكير والسلوك لا يعــني أننــا نستطيع تحديد العلاقة بين كل نوع من تلك الحاجات وبين كل تصرف يأتيــه الفرد، إذ أن تلك العلاقة غاية في التشابك والتعقيد. ففي بعــض الأحيــان يتصرف الأفراد ذات التصرف استجابة لحاجات مختلفة ، كما قــد يســلك الأفراد سبلاً متباينة لإشباع ذات الحاجة أو للوصول إلى ذات الهدف. ولعــل تفسير هذه الظواهر هي أن السلوك لا يتحدد فقط نتيجة للحاجات، ولكنــه يتأثر بالعوامل الاجتماعية والحضارية المختلفة بالإضافة إلى العديد من العوامل

(48)Gutzkow, H.S., and Bowman, P.H., Men and Hunger, a Psychological Manual for Relief Workers ILL., Berthen Press. 1966.

الشخصية خلاف الدوافع مثل الإدراك ، التعلم، وخصائص الشخصية Personality Traits . لذلك فإن فهم تأثير الدوافع في تشكيل السلوك لايتم إلا بأخذ باقي عناصر التركيبة النفسية والاجتماعية للفرد في الاعتبار.

الخاصية الثانية : " الدوافع الإنسانية متغيرة "

إن حاجات الفرد تتغير وتتطور ولا تبقى على حال من الجمود أو الثبات، ومرد هذا التغيير هو ما يعتري الإنسان ذاته من تغير بيولوجي أو سيكولوجي، وما يصيب البيئة المحيطة به من تطور وتغير . وبالإضافة إلى التغيرات الفسيولوجية التي تحدث تغيراً في حاجات الفرد، فإن الفرد يكتسب حاجات جديدة ويقلع عن حاجات سابقة من خلال التعلم Learning. وكما رأينا فإن المدرسة السلوكية في علم النفس تنادي بأن حاجات الإنسان ودوافعه كلها مكتسبة بفعل التعلم وكلما زادت خبرة الفرد وتجاربه فإن حاجاته القديمة يمكن أن تتطور وتحل محلها حاجات جديدة.

وفي كثير من الأحيان فإن عدداً من حاجات الإنسان تتداخل وتتفاعل لتوجيه سلوك محدد وتأخذ بذلك شكل حاجة جديدة هي مركب من عدة حاجات إنسانية . مثل ذلك الرغبة الجنسية قد يكون من الأوفق النظر إليها على أنها مركب من عدة رغبات أساسية كالرغبة في الانتماء والتعاطف والرغبة في السيطرة والتفوق والرغبة في المحافظة على المظهر والكرامة .

ولاشك أن عملية التطور والتغيير في حاجات الإنسان تعكس نتائج تجاربه وخبرته في إشباع تلك الحاجات، فإذا كان يقابل دائماً بصعاب في إشباع بعض حاجاته فقد يدعوه هذا إلى نبذ تلك الحاجات والتحول إلى حاجات أخرى جديدة يكون احتمال إشباعها أكبر .

الخاصية الثالثة : " تتركز الدوافع حول ذات الشخص "

يتخيل كل إنسان لنفسه صورة معينة Self-image ترجع نشأتها إلى التفاعل الاجتماعي بينه وبين غيره من الناس حيث يدرك الفروق التي تميزه عنهم، فالطفل الرضيع لا يكاد يدرك من أمر نفسه شيئاً ولكنه من خلال التفاعل مع الآخرين والتعلم يبدأ في إدراك ذاته أي يدرك أن هناك كائناً مستقلاً يختلف عن غيره من الكائنات، وتستمر هذه الصورة الذاتية في النمو والتطور مع نضج الإنسان عقلياً ونفسياً واجتماعياً وزيادة حساسيته للفروق بينه وبين الآخرين سواء من ناحية العلم والثقافة أو المهارات والقدرات. أي أن الإنسان يكون دائماً في عملية تقييم لذاته Self-evaluation من خلال المقارنة بين ذاته وبين غيره من الأفراد،ونتيجة لهذا التقييم يحدد الفرد الحاجات التي يجب عليه إشباعها حتى يؤكد ذاته .ومن ثم فإن دوافعه تتركز كلها حول تأكيد تلك الصورة ومحاولة تحقيقها وهو ما يطلق عليه تعبير" تحقيق الذات " Self-actualization .

الدافعية باعتبارها نظاما فرعيا

تخضع عملية تكوين الدوافع لنفس المنطق الذي توصلنا إليه حين دراسة الإدراك والاتجاهات والتعلم . فالدافعية تتخذ أيضاً نمط النظام المتفاعل مع غيره من النظم الفرعية في إطار نظام السلوك التنظيمي الأكبر [الإنسان].

مدخلات نظام الدوافع

يستقبل النظام الفرعي للدوافع مدخلات أساسية تعكس الرغبات الأساسية للإنسان ومن ثم ينشأ عنها دوافع فطرية أو موروثة. كما يستقبل مدخلات اجتماعية وتنظيمية تعكس الفرص السانحة في المجتمع وكذلك أنماط

الحياة وأساليب وإمكانيات إشباع الحاجات الإنسانية. ومن هذه المـــدخلات الاجتماعية والتنظيمية يكتسب الإنســـان الـــدوافع المكتســـبة Learned Motives ونلحظ هنا تداخلاً كاملاً بين نظامي الدوافع والإدراك حيث تمثـــل مخرجات لنظام الإدراك مدخلات في نظام الدوافع.

عمليات نظام الدوافع

يمكن تركيز عمليات الدافعية فيما يلي:

1. تكوين تطلعات أو توقعات تمثل الحدود العليا للإشـــباع مـــن الحاجـــات والرغبات التي يهتم بها الإنسان.
2. تحليل المدخلات للتعرف على الفرص السانحة في المناخ المحـــيط لإشـــباع الرغبات القائمة أو لاكتساب رغبات جديدة .
3. تحليل المدخلات لاكتشاف المستوى الفعلي من الإشباع بالنسبة للرغبات الحالية .
4. مقارنة المستوى المطلوب من الإشباع [التطلعات] مع المستوى الفعلي ومن ثم تحديد القصور أو النقص في الإشباع وهو ما نعبر عنه ب " الثغرة " أو " الفجوة " Discrepancy.
5. تحليل المدخلات بالاستعانة بنظم الإدراك والذاكرة لاكتشاف احتمـــالات تحقق المستويات المطلوبة من الإشباع .
6. مراجعة الاتجاهات والمدركات والخبرات السابقة لتحديد الأهمية النســـبية لكل من الرغبات غير المشبعة الحالية أو الجديدة .

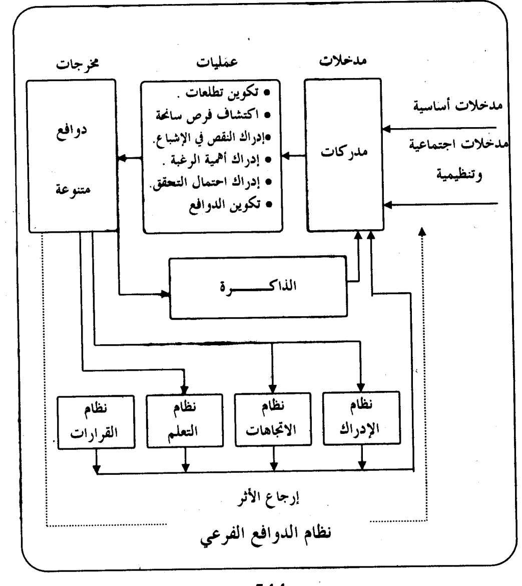
ومن خلال العمليات السابقة يصل نظام الدوافع إلى بعض القرارات التي نعتبرها بمثابة مخرجات للنظام .

مخرجات نظام الدوافع

ينتهي نظام الدوافع إلى المخرجات التالية:

1 تعاظم دوافع قائمة فعلاً .
2 اكتساب دوافع جديدة .
3 انخفاض أهمية دوافع قائمة فعلا .
4 ترك بعض الدوافع القائمة بشكل مؤقت أو نهائي .

ويصور الشكل التالي حركية نظام الدوافع :



الحوافز وعلاقتها بالدوافع

يرتبط مفهوم الحوافز بمفهوم الدوافع، فقد بينا أن الدافع هو قوة داخلية تدفع الإنسان للسلوك في اتجاه يحقق له رغبة غير مشبعة ومن ثم يحقق له هدفاً. أما الحافز فهو قوة خارجية تجذب الإنسان نحوها لكي يحصل عليها وذلك من خلال سلوك معين يسمح له بالوصول إلى الحافز ويجعله مستحقاً له . فالحافز إذن هو بمثابة جائزة يحصل عليها الإنسان إذا سلك سلوكاً معيناً ترضى عنه الجهة التي تعرض الجائزة .

وتتحمل الإدارة مسئولية أساسية في إدارة نظم الحوافز بحيث تحقق الغاية منها، وفي هذا الصدد تثور بعض الأمور التي تحتاج إلى عناية خاصة هي :

- الحفز والإنتاجية .
- دور الإدارة في عملية الحفز .
- الحوافز المعنوية .
- الحوافز المالية .
- ما يجب أن يركز عليه المدير لحفز الأفراد.

وسنعرض لهذه المواضيع فيما يلي :

الحفز والإنتاجية

لنبدأ أولاً بالروح المعنوية ، إن الروح المعنوية للعامل هي اتجاهه نحو التنظيم الذي يعمل به . وعملية الحفز هي خلق الاتجاه لدى العاملين بحيث يجعلهم يخضعون أهدافهم الشخصية لأهداف التنظيم . وليس من المتوقع أن يضع العامل أهدافه الشخصية في مرتبة تالية لأهداف الشركة التي يعمل بها إلا إذا كان يتوقع نتيجة لهذا أن تزداد فرص تحقيقه لتلك الأهداف الشخصية

على المدى الطويل . وإذا كانت هذه الفرص كبيرة في رأيـــه ، فـــإن روحـــه المعنوية ترتفع . أما إذا قدر أن فرص تحقيق أهدافه قليلة فســـوف تـــنخفض روحه المعنوية، وبالتالي إنتاجيته . ويحاول العـــاملون ، أفـــراد أو جماعـــات ، الحصول على إشباع لبعض الحاجات المادية والنفسية من خلال العمل الـــذي يقومون به .

ويجدر بنا أن نوضح ما يلي:

- أن أي حاجة إذا تم إشباعها يبطل تأثيرها في حفـــز الإنســـان | النظـــام السلوكي|.
- أن إشباع بعض الحاجات لا يمكن أن يفرض علـــى الإنســـان | النظـــام السلوكي| أو أن يخضع للمساومة | علـــى ســـبيل المثـــال الحاجـــات الاجتماعية | حيث أن إشباع هذه الحاجات يتوقف على الإنسان |النظام السلوكي| ذاته .
- أن المفهوم الحديث للحفز هو مساعدة الفرد على اكتســـاب الوســـائل والمهارات لكي يتمكن من إشباع حاجاته ، أي مساعدته كي يتعلم كيف يساعد نفسه .

دور الإدارة في عملية الحفز

فيما يلي عدداً من المجالات الرئيسية التي يمكن للإدارة أن تسهم فيهـــا في مساعدة الأفراد على أن يساعدوا أنفسهم في العمل :

- إعادة تعريف وتحديد دور الفرد بواسطة الإدارة مع توضيح مصدر وطبيعة السلطة التي يتمتع بها، والطريقة التي يتوقع أن يمارس بها هذه الســـلطة . ويجب التأكيد على أن المدير يمارس سلطة على العمل الذي يشرف عليه، وليس فوق المرؤوسين الذين يعملون معه .
- تكبير الأعمال المحدودة، والمتخصصة، لتشمل المشاركة في تحديد الأهداف والتخطيط والتقويم، بالإضافة على أداء العمل ذاته .

- المشاركة في الوظيفة الإدارية من خلال استخدام أسلوب إشراك الأفـراد في تحديد الأهداف، وحل المشكلات . وهذا الأسلوب يتطلـب التفرقـة السليمة عند كل مستوى تنظيمي بين تلك المشكلات التي يمكـن حلـها بالمشاركة بين الأفراد والمشـكلات الـتي لا تحـل إلا بمعرفـة الخـبراء والمتخصصين .
- استخدام اللامركزية، وتفويض السلطة إلى أقصى حـد لتفعيـل الإدارة بالمشاركة، ولتجنب المشكلات الناجمة عن كبر حجم التنظيم .
- تحديد أهداف التنظيم في ضوء وظيفته الاجتماعية بشكل يجذب انتباه كل العاملين، ويستقطب ولاءهم وطاقاتهم على التخيل والابتكار، وكـذلك ولاء كل المتعاملين مع المشروع أي العمـلاء، والمـالكين، والمـوردين، والموزعين، والجمهور .

وفي ضوء ما سبق نجد أن أهم حوافز العمل قد تشمل ما يلي :

- الأمن .
- الأجر العادل .
- التقدير للعمل الذي تم .
- مكان آمن ونظيف .
- الإشراف الجيد .
- الترقية حسب الكفاءة .
- التفهم .
- النصيحة في الأمور الخاصة .
- العمل المثير .
- الإمداد بالمعلومات .
- الانضباط .

ولاشك أن الترتيب الأمثل لهذه العوامل السابقة يتوقف علـــى طبيعـــة الموقف في كل حالة . مثلاً في أعقاب حادثة ما في أثناء العمل، فـــإن اعتبـــار الأمان يأتي أولاً في أذهان كل العاملين، أما إذا وردت آلات حديثة للمصـــنع فإن الاستقرار والحصول على عمل مثير يكون هو أهم ما يفكر به العاملون . أن النقطة الأساسية هنا هي أن الروح المعنوية والدافعية لا يـــتغيران بـــبعض قرارات الإدارة المفاجئة، ولكنهما يتغيران بتأثير مجمل القرارات الإدارية عـــبر فترة من الزمن .

إن كل ما يفعله المدير ينعكس على الروح المعنوية للعاملين وقد يكون أثر هذه التصرفات مؤجلاً، الأمر الذي يجعل المدير الذي يعتقد أنه قـــادر علـــى تشكيل العاملين كيفما شاء المفاجئة يبدو كأنه مبتدئ أو مغـــرق في التفـــاؤل بشكل خطر .

الحوافز المعنوية

يمكن أن نصف عوامل التحفيز باعتبارها مجموعة من الدوائر التي تحـــيط بمركز الحوافز كلها وهو الإنسان [النظام السلوكي] نفسه . وطبقـــاً لهـــذا المفهوم فإن الإنسان [النظام السلوكي] يكون مدفوعاً للعمل نتيجة للاهتمام الشخصي، ويأتي بعده في الأهمية نوع العمل الذي يمارسه، ثم زملاء العمـــل، والرئيس، ثم الشركة، ويأتي في المرتبة قبل الأخيرة البيئة التي يعيش بها، وأخيراً يأتي المجتمع. ولاشك أن الأمر يتطلب استخدام الكثير من المزايـــا الإضـــافية وسياسات الأفراد المتطورة للتغلب على الموقف الذي لا يميل فيـــه الإنســـان [النظام السلوكي] إلى عمله.

يكون الأفراد متحفزين للعمل حين :

- يكونون مقتنعين بأنهم يؤدون أعمالاً نافعة ومثيرة للتحدي .
- يشعرون بشعور من الحماسة والتفاؤل، بالنسبة لآمال وقـــدرات إدارة الشركة .
- يحترمون قدرات ومفاهيم رؤسائهم المباشرين .
- يعلمون أهداف، ومسئوليات، ومعايير، قبول الأداء الجيد المرتبطة بأعمالهم .
- يتمتعون بفرص للتقدم في المركز والرواتب إذا كانوا يستحقونها .

الحوافز المالية:

إن الروح المعنوية تعني في الأساس جعل العامل يؤدي العمل الذي يطلبــه رئيسه وهو متحمس للأداء ومقبل عليه لاعتقاده بأن هذا هو أفضــل ســبيل لكي يحصل على ما يريد . ومن الأيسر عادة توضيح الارتباط للعاملين بــين مستويات دخولهم وبين تحسن المركز المالي للشركة ، عن توضيح الارتباط بين هذه الدخول وبين تحقيق أهداف تنظيمية أخرى مثل النمو أو تحسين العلاقات مع المجتمع . إن العاملين لا يريدون الأجور والمرتبات في حد ذاتهــا ولكنــهم يرغبون فيما يمكن شراؤه بهذه الأجور والمرتبات : الطعام، الملابس، المسكن، وغير ذلك من الحاجات الأساسية . إن حاجات كل موظف تختلف، ومــن ثم فإن درجة الرغبة في النقود تختلف أيضا .

ومن الأمور المشاهدة في الدول النامية أن شرائح كثيرة مــن العــاملين يعملون من أجل تدبير المال اللازم لشراء شيء معين يحتاجونه ، وبمجرد تجميع هذا المال يتركون العمل عائدين إلى حياتهم البسيطة غير المعقدة في الريــف . وثمة أفراد آخرين يبدو أنهم مدفوعون برغبة لا تشبع من أجل الحصول علــى

كل الأشياء الجميلة في الحياة وهم على استعداد للعمل ساعات طويلة وشاقة لكي يحققوا رغباتهم غير العادية . كما يبدو قطاع مهم من العاملين وكـأنهم كسالى وغير مهتمين بالعمل ويحاولون تحقيق رغباتهم من خلال أحلام اليقظة . ولاشك أن اهتمام الإدارة يتركز في المجموعة الأولى هؤلاء الذين لهم القـدرة والرغبة في العمل من أجل تحقيق الثروة حيث أنهم مدفوعون ذاتيـاً للعمـل، ولكن هذه الدوافع يمكن توجيهها من خلال نظم الحوافز بما يحقـق أهـداف الإدارة.

نقاط الاهتمام في حفز المرؤوسين :

النقاط التالية هي ما يجب أن يركز عليه المدير حين يريد حفز المرؤوسين :

- المحافظة على إثارة اهتمام المرؤوسين وتنمية شعورهم بالمشاركة من خلال توفير المعلومات عن خطط وأهداف المنظمة ومدى تحقيقها .
- المحافظة على ولاء المرؤوسين من خلال التوزيع العادل للعمل والمسـئولية فيما بينهم وتأمين حقوقهم العادلة في المكافآت والعوائد المالية .
- تنمية اهتماماته شخصياً بشئون الأفراد ومشاكلهم من خلال نظام مستقر للتعرف على شكاواهم ومشكلاتهم الشخصية .
- تشجيع المبادرات الشخصية والرغبة في تحمل المسـئولية مـن جانـب المرؤوسين .
- تأكيد حياد القائد بالنسبة لمرؤوسيه وإصدار أحكام عادلة فيما قد يقـع بينهم من خلافات ، وتنمية أسلوب ذاتي لحل منازعاتهم تلقائياً .
- توفير فرص التقدم والنمو الوظيفي للأفراد القادرين علـى الاسـتجابة لمطالب العمل .

توظيف الدوافع في إدارة السلوك التنظيمي

تلجأ الإدارة إلى استثمار مفاهيم الدوافع من أجل التأثير على السلوك التنظيمي وتوجيهه فيما يتفق ورغباتها وبما يحقق أهداف المنظمة.

وتتركز فائدة العلم بدوافع الأفراد أنها توفر الأساس لبناء نظم الحوافز وتهيئة الظروف التنظيمية وإعداد المناخ الداخلي بالمنظمة بما يساعد على إشباع الرغبات التي تعبر عنها دوافع الأفراد، ومن ثم توفر الأساس لتفعيل الدوافع وتحويلها من طاقة كامنة غير فعالة في توجيه السلوك التنظيمي إلى قوة محركة تدفع السلوك في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المنظمة.

وتعتبر نظم إدارة الموارد البشرية في الأساس هي الآلية الرئيسية لتحريك الدافعية واستثمارها لإدارة الأداء Performance Management وهو التعبير المرادف لإدارة السلوك التنظيمي. وتبدأ الإدارة بتجهيز مجموعة الحوافز والمغريات التي تقدمها للفرد منذ لحظة الاختيار على النحو الذي يعبر عنه الجدول التالي:

الدوافع	آليات التفعيل
إثبات القدرة على الأداء	إسناد العمل الملائم لمهارات الفرد وميوله وخبراته.
التفوق وإثبات الذات	التكليف بمهام تمثل تحديا لقدرات الفرد وتحميله مسئولية إنجاز نتائج محددة، والمحاسبة بالنتائج.
الشعور بالأهمية في جماعة العمل	تنمية فرص التنافس بين أعضاء فرق العمل، وتقدير الإنجازات الفردية في إطار الإنجاز الجماعي.
الشعور بالاطمئنان للمستقبل	تصميم نظام واضح للتقدم الوظيفي Career Development plan.
ضمان استقرار الأوضاع الاقتصادية	تصميم نظام عادل وسخي للرواتب والمكافآت المالية.
الرغبة في الإبداع والإنجاز	تصميم نظم الاقتراحات ومسابقات الابتكار والإبداع.

كذلك تعمد الإدارة إلى استثمار دوافع القوة والسعي إلى السلطة من خلال تصميم نظم الإدارة اللامركزية وتوزيع المسئوليات وإشراك الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات. أما دافع التملك فإن الإدارة توفر فرص إشباعه ومن ثم تفعيله في توجيه السلوك التنظيمي من خلال تصميم نظم المساهمة في الأرباح Profit Sharing ونظم الحصول على أسهم في الشركة بديلاً عن جانب من المكافآت Stock Option. وتستثير الإدارة الدافع للمعرفة Need to Know بتصميم نظم إدارة المعرفة التي تسعى إلى تعميم الرصيد المعرفي بين العاملين وتيسير حصولهم على أنواع المعرفة المناسبة لهم سواء من خلال نظم وآليات التثقيف والتنمية الذاتية أو من خلال برامج نظامية للتعليم ومنح الدرجات العلمية بالتنسيق مع جامعات ومعاهد علمية خارجية. وفي بعض الأحيان تنشئ المنظمات جامعات خاصة Corporate University منها شركات موتورولا Motorola وديزني Disney وجنرال إليكتريك GE .

العملية الخامسة

اتخاذ القرارات

DECISION MAKING

مقدمـــــة:

رأينا كيف تتفاعل العمليات السلوكية وتتكامل، فالنظام السلوكي يدرك المؤثرات الخارجية ويحدد معانيها ويصل منها إلى استنتاجات محددة، وفي ضوء تلك المدركات تشرع عمليات التعلم وتكوين الاتجاهات وتكوين الدوافع في التعامل مع المدخلات الواردة إلى كل منها، ثم يصل الأمر بالنظام السلوكي في النهاية إلى موقف يتسم بتعدد البدائل أو الفرص السلوكية المطروحة للبحث، أي إلى موقف يحتاج فيه إلى اتخاذ قرار وتلك هي العملية الأخـــيرة دائمـــاً في حركة نظام السلوك التنظيمي، وسوف نبسط في هذا المبحث الأخير تصـــوراً لعملية اتخاذ القرارات كما تحدث عادة في النظم السلوكية .

مفهوم اتخاذ القرارات

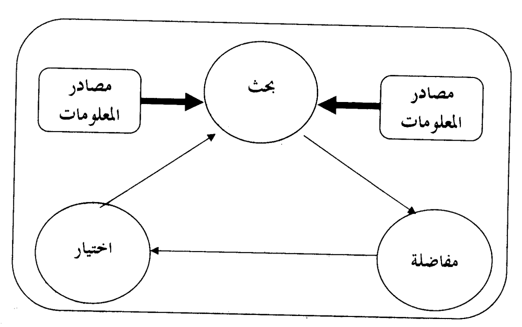
اتخاذ القرارات هو بالدرجة الأولى عملية عقلانيـــة رشـــيدة تتبلـــور في عمليات فرعية هي :

1- البحث Search بمعنى تجميع المعلومات المتاحة وتحليلها بهدف الوصول إلى تصورات واضحة لما يواجهه الإنسان من فرص أو مخـــاطر بالقيـــاس إلى تركيبته النفسية والاجتماعية [أي مجمل مدركاتـــه وخبراتـــه واتجاهاتـــه ودوافعه وأهدافه] .

2- المفاضلة أو المقارنة Comparison بين البدائل السلوكية المتاحة في ضوء تحديد الفرص والمخاطر .

3- اختيار Selection البديل أو البدائل الأفضل التي تعد باحتمـــال إشـــباع الرغبات وتحقيق الأهداف من خلال استثمار الفرص المتاحة ، أو تجنيـــب الإنسان المخاطر والمهددات .

وترتبط هذه العمليات الفرعية الثلاث على النحو الذي يبرزه الشـــكل التالي :



عملية اتخاذ القرارات

إن المعنى العلمي الشائع لاتخاذ القرارات السلوكية هو اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة للسلوك أو التصرف وذلك نتيجة البحث والتحليل والمقارنة، وفي ضوء هذا المعنى يمكن النظر إلى عملية اتخاذ القرارات باعتبارها نشاطاً مستمراً يعتمد فيه الإنسان على كل المعلومات المتاحة عن الظروف والأوضاع المناخية المحيطة والتي تصف ما يوجد بالمناخ من فرص أو معوقات، ثم استناداً إلى معايير في المفاضلة والاختيار يحددها الإنسان لنفسه تبدأ عملية البحث عن السبل المختلفة [البدائل] التي قد يتمكن من خلالها أن يستفيد من الفرص المتاحة أو يتجنب المعوقات القائمة أو المحتملة. وحين يكتشف الإنسان البدائل الممكنة فإنه يخضها لعملية مقارنة بحثاً عن ذلك البديل الذي يحقق له هدفه بأعلى كفاءة ممكنة .

إن القرار كما تبين لنا من التحليل السابق هو اختيار لطريــق أو ســبيل يترجمه الإنسان إلى سلوك للوصول إلى هدف مرغوب . فالقرار بهذا المعنى إذن هو انحياز إلى جانب نمط سلوكي محدد دون غيره بهدف تعظيم فرص تحقيــق الأهداف والمنافع التي يسعى إليها الإنسان أو تجنب الأضرار والمشكلات التي يتوقعها .

عملية اتخاذ القرارات

إن اتخاذ القرارات يتمثل في عملية مستمرة متدفقة وهــي وإن لم تكــن واضحة وظاهرة إلا أنها توجد طالما كان الإنسان في موقف يحتم عليه الاختيار. ولكي نتدارس كيفية اتخاذ القرارات لابد لنا من تحديد الخلفية الــتي يعتمــد عليها الإنسان في اتخاذ قراراته والتي تتكون من العناصر الرئيسية التالية :

الأهــــداف :

وهي النتائج والإنجازات التي يتطلع إلى تحقيقها وتمثل عاملاً مهماً في تحديد القرارات التي يتجه الإنسان إلى اختيارها . فالقاعدة العامة أن الإنسان يقــرر اختيار أنماط السلوك المساعدة في تيسير وصوله إلى أهدافه، بينما يتجنب تلك التي تعوقه عن الوصول إليها . ومن ثم نجد أن كفاءة الفرد في اتخاذ القرارات تتباين بحسب درجة الوضوح والدقة في تحديد الأهــداف الــتي يســعى إلى تحقيقها. وتتصف الأهداف في النظم السلوكية عادة بما يلي :

1- الاختلاف في درجة الواقعية، حيث تكون في بعض الأحيان مجرد آمال أو أحلام، بينما في حالات أخرى تكون أكثر تحديداً وقابلية للتحقق .
2- الانبعاث من المناخ، حيث تنبع الأهداف في أغلب الأحيان مــن البيئــة الاجتماعية والتنظيمية المحيطة الإنسان .

3- التجدد والتغير المستمرين في ضوء تغيرات البيئة المحيطة وقدرات الإنسان وتطلعاته وعلاقاته بعناصر البيئة، فبعضها تتزايد أهميته مع الوقت والبعض الآخر تتضاءل أهميته النسبية ويعزف الإنسان عن بذل الجهد في سبيلها .

4- التداخل والتشابك، فقد تتصل الأهداف ببعضها بحيث يتوقف تحقيق بعض الأهداف على ضرورة الوصول إلى أهداف أخرى سابقة لها، كأن يكـون للإنسان هدف الحصول على درجة الدكتوراه والذي يتوقف على ضرورة إنجاز درجة الماجستير أولاً.

الدوافع

تلعب دوافع الإنسان [أي رغباته غير المشبعة] دوراً مهمـاً في تكـوين الخلفية التي يتخذ قراراته في ضوءها إذ أنها تمثل قوى دافعة تسهم في توجيـه عملية اختيار أنماط السلوك التي تعد بدرجة كبيرة من الإشباع لتلك الرغبات. وإذا كانت الأهداف تمثل قوة تجذب الإنسان ناحية اختيار بديل معين، فـإن الدوافع كما يدل عليها اسمها هي قوة تدفعه في اتجاه أنماط السـلوك الأكثـر تناسباً وتوافقاً مع رغباته .

القرارات السابقة

حين يشرع الإنسان في اتخاذ قراراته، فإنه يكون مقيـداً إلى حـد بعيـد بالقرارات السابقة التي اتخذها في فترات زمنية مضت إذ تمثل تلك القـرارات قيوداً على حريته في الاختيار بين البدائل السلوكية ويكون ملزماً بتصرفات أو أنماط سلوك معينة نتيجة لاختياراته السابقة . فعلى سبيل المثال فإن المستهلك الذي قرر شراء سيارة جديدة ودفع ثمنها على أقساط لمدة ثـلاث سـنوات يكون مقيداً في اتخاذ قرار جديد يترتب عليه التزامات ماليـة جديـدة إلا في حدود ما تسمح به ميزانيته بعد استقطاع أقساط السيارة .

وأخيراً فإن اتخاذ القرارات يتم في إطار مفاهيم الإنسان ومعلوماته عـــن المناخ الاجتماعي والتنظيمي المحيط به وطبيعة اتجاهاته حيال عناصـــر المنـــاخ المختلفة وحصيلة خبراته من التعاملات السابقة ومواقف التعلم التي مر بهـــا، وتكون اختيارات الإنسان محكومة إلى حـــد بعيـــد بـــالقيود والالتزامـــات والتوقعات المختلفة الصادرة عن هذا المناخ .

نخلص من ذلك إلى أن الإنسان ليس مطلق الحرية في الاختيار بين البدائل السلوكية، ولكنه في العادة يتمتع بحرية نسبية أو حريـــة مقيـــدة Bounded Freedom. وتنبع القيود على حرية اتخاذ القرار من مصدرين أساسيين:

الأول : هو المناخ المحيط بكل ما فيه من فرص وعلاقات ونظـــم وقواعـــد لضبط الحركة السلوكية .

الثاني : فهو التكوين الذاتي للإنسان نفسه وما يعتمل فيه مـــن رغبـــات ومايرمي إليه من أهداف .

اتخاذ القرارات الاستهلاكية

إذا أردنا دراسة كيف يتخذ المستهلك قراراً بشراء سلعة ما ولتكن سيارة مثلاً، فإن المنطق الأساسي في عملية اتخاذ القرارات لا يزال كما هو في حالـــة رجل الإدارة، ولكن الاختلاف الجوهري بينهما يتركز في عدة أمور أهمها :

1- درجة وضوح الأهداف، فالمستهلك قد لايبذل من الجهد قدراً يعادل جهد رجل الإدارة في تحديد وتوضيح أهدافه .

2- درجة الجهد والشمول في تجميع المعلومـــات لاستكشـــاف البـــدائل إذ المستهلك أقل قدرة وكفاءة من رجل الإدارة في حصـــر كافـــة البـــدائل المتاحة.

3- درجة التعمق والموضوعية في التحليل والمقارنة، إذ أن المستهلك يقع تحت تأثير ضغوط اجتماعية وعوامل غير اقتصادية بدرجة أكبر من خضوع رجل الإجارة لهذه الضغوط والعوامل .

4- معايير الاختيار والمفاضلة، فالمستهلك قد يتجه إلى تفضيل أحد البدائل ليس على أساس الجودة أو القيمة الاقتصادية بل قد يهتم أساساً بالشكل الخارجي أو اللون أو شهرة المتجر وغير ذلك من العوامل العاطفية .

ونلاحظ بشكل عام أن اتخاذ القرارات الاستهلاكية يتسم بدرجة من عدم الرشد أعلى كثيراً من القرارات الإدارية، كما أن اهتمام المستهلك بدراسة الاحتمالات أقل من اهتمام رجل الإدارة وبالتالي فإن المستهلك يعتمد في اتخاذ قراراته على مقارنة المنفعة النسبية المتوقعة لكل بديل بينما رأينا رجل الإدارة يعتمد على تقدير القيمة المتوقعة للبديل ويتخذها أساساً في الاختيار(49) .

اتخاذ القرارات الإدارية

إن اتخاذ القرارات هو من الأعباء الرئيسية التي يمارسها المدير، ولكن اتخاذ القرارات هو العمل الذي يميز المدير عن غيره من العاملين بالمشروع . وتنبع خطورة وظيفة اتخاذ القرارات الإدارية من أن تأثيرها يشمل المشروع كله أو أجزاء مختلفة منه وبالتالي ينعكس على أداء المشروع وكفاءته وقدرته على تحقيق أهدافه .

ولكن كيف يتخذ المدير قراراته ؟ وهل يتم اتخاذ القرارات بطريقة عشوائية لا تعتمد على أسس معينة، أم أن هناك أساليب واضحة وإجراءات محددة ينبغي أن يمر بها القرار الإداري ؟ .

(49) لا يجب أن يفهم من هذا أن المستهلك لا يستخدم التفكير المنطقي الرشيد في اتخاذ قراراته، بل هناك حالات ومواقف يبدو فيها الرشد واضحاً .

إن المدير الكفء يتخذ قراراته بناء على عملية تفكير منطقية ومرتبة تتابع مراحلها وخطواتها في تسلسل محدد . إن عناصر تلك العملية الذهنية لاتخاذ القرارات الإدارية هي :

- التحقق الواضح من أهمية وأصالة المشكلة وأن اتخاذ قرار فيها سوف يضع قاعدة ومبدأ .
- تحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر في حل المشكلة، أي توضيح الحدود التي يجب أن يحترمها القرار .
- التفكير في الحل السليم والمنطقي للمشكلات أولاً وقبل الالتفات إلى أنصاف الحلول والتعديلات المختلفة والتنازلات الواجب عملها ليصبح القرار مقبولاً.
- تحديد العمل اللازم لتنفيذ القرار واعتباره جزءاً أساسياً من القرار نفسه .
- متابعة تنفيذ القرار والحكم على مدى صلاحيته وفعاليته .

وفيما يلي تحليل لهذه العناصر الخمسة لعملية اتخاذ القرارات :

العنصر الأول: التحقق من أهمية المشكلة

إن السؤال الأول الذي يجب على المدير أن يسأله حين يعترضه موقف يحتاج إلى قرار هو " هل هذا الموقف متجدد ومتكرر أم هو موقف استثنائي: " هل ينبغي علاجه بمعزل عن نواحي العمل الأخرى ؟ " إن أساس هذه التفرقة أن المشكلة المتكررة تحتاج في حلها إلى قرار يتخذ شكل القاعدة أو المبدأ في حين أن المشكلة العارضة أو الاستثنائية يتم علاجها تبعاً للموقف وطبقاً للظروف السائدة في الوقت الذي تنشأ فيه المشكلة. إن الأساس في التفرقة هو بين المشكلات المتكررة التي تتخذ طابعاً روتينياً مثل مشكلات تغيب بعض الأفراد عن العمل، أو تأخر وصول مواد خام للمصنع، أو تكدس المخزون

السلعي في مواسم معينة، كل تلك المشكلات تحتاج على قرارات إدارية لحلها ولكن هذا القرار يصبح قاعدة عامة تطبق في كل وقت تتكـــرر فيـــه نفـــس المشكلة مع تعديلات بسيطة قد يتطلبها الموقف ولكنها لا تغير مـــن جـــوهر الحل. وفي هذه الحالة تعتبر قدرة المدير على التمييز بين أنـــواع المشـــكلات المختلفة عاملاً أساسياً من عوامل كفاءته إذ يقتصر علـــى دراســـة وتحليـــل المشكلات الطارئة غير الروتينية التي لا توجد لها قاعـــدة ولا مبـــدأ يحكـــم التصرف فيها والتي تحتاج فعلاً على خبرة المدير وعلمه كما هو الحال حـــين يعرض بعض المستوردين الأجانب شراء كميات كبير مـــن إنتـــاج الشـــركة بمواصفات خاصة وبشروط خاصة لم يسبق للشركة التعامل على أساسها بحيث يصعب ترك سلطة اتخاذ القرار للمستويات الإدارية الأدنى حيـــث لا يوحـــد مايشترون به في اتخاذ القرار . إذن العنصر الأول في عملية اتخاذ القرارات هو التمييز بين أنواع المشاكل الإدارية المختلفة والتركيز على الاســـتثنائي منـــها وترك المشاكل الروتينية التي سبق اتخاذ قرار فيها للمستويات الإدارية الأدنى .

العنصر الثاني : تحديد مواصفات الحل

العنصر الأساسي الثاني في عملية اتخاذ القرارات الإدارية هـــو التحديـــد الواضح التام للنتائج أو الأهداف التي يجب أن يحققها القرار الإداري . أي أن المدير يقع عليه عبء تحديد الحد الأدنى من النتائج التي يجب أن تتحقق بتنفيذ القرار ؟ كذلك يكون على المدير تبين ما هي الشروط والقيود التي ينبغي على القرار أن يراعيها ؟ إن القرار الإداري لكي يصبح فعـــالاً يجـــب أن يتفـــق ومجموعة الشروط والقيود التي تعمل الإدارة في ظلها . وبذلك فإن الوضوح في تحديد الأهداف التي يسعى القرار إلى تحقيقها والفهـــم الواضـــح لطبيعـــة الشروط والظروف المحيطة بالموقف الإداري يؤديان إلى زيادة إمكانية تنفيـــذ القرار بفاعلية وكفاءة .

إن المدير الكفء يعرف تماماً أن أي قرار لا يأخذ في الاعتبار الظروف المحددة والمقيدة للعمل الإداري لن تكون له قيمة ولا فاعلية.

إن تحديد الأهداف والنتائج التي ينبغي على القرار تحقيقها من ناحية، وتفهم الظروف المحيطة بالموقف والمؤثرة على فاعلية القرار من ناحية أخرى، إنما تتطلب من المدير الكفء أكثر من مجرد استقراء الحقائق والمعلومات. إنها تتطلب التقدير الشخصي للأمور والحكم المنطقي، بمعنى آخر أنها تتطلب تحمل المخاطر Risk Taking . أن الفكرة الأساسية هنا أن أي شخص معرض لأن يتخذ قراراً خاطئاً، ولكن ليس هناك مبرر للمدير أن يتخذ قراراً يتعارض مع الظروف والقيود المحددة للموقف الإداري .

العنصر الثالث: التفكير المنطقي

إن الأسلوب العلمي السليم لاتخاذ القرارات الإدارية يدعو المدير الكفء إلى التفكير أولاً في الحل السليم أو الصحيح للمشكلة بغض النظر عن إمكانية تنفيذ القرار ثم يتدرج البحث إلى أنواع التعديل الواجب إدخالها على القرار لتعكس أثر الظروف المحيطة والقيود المفروضة وبالتالي يصبح تنفيذه ممكناً . وفي هذا الشأن فإن رئيس إحدى الشركات الأمريكية الكبرى قد وجه النصيحة التالية لأحد مستشاريه قبل أن يبدأ المستشار في بحث إحدى المشاكل التي واجهت الشركة :

" لن أخبرك عما ينبغي عليك دراسته، ماذا تكتب في تقريرك، أو ما هي النتائج التي يجب أن تتوصل إليها . هذا عملك أنت ولكن الشيء الوحيد الذي ألفت إليه نظرك هو ضرورة أن يحتوي تقريرك على ما تعتقد أنه صحيح. لا تقلق من رد الفعل المتوقع لهذا التقرير في نفوسنا أي لا تقلق عما إذا كنا سوف نقبل رأيك أم لا نقبله وعلى وجه الخصوص لا تفكر في أنواع

التنازلات أو التعديلات التي يجب إدخالها على تقريرك حتى يصبح قابلاً للتنفيذ بل ركز كل تفكيرك في الحل أو القرار الصحيح فقط "[50] .

إن أهمية التفكير في القرار الصحيح أولاً وقبل التفكير في التنازلات وأنصاف الحلول يمكن إدراكها من التفرقة بين اتجاهين في التفكير الإداري :

الاتجاه الأول: يعكس نوع التفكير الذي يؤمن بأن " شيء خير من لا شيء " أو المثل العامي الذي يؤكد أن " نصف العمى خير من العمى كله " . هذا النوع من التفكير الإداري يجعل المدير مهتماً أساساً بالوصول إلى أي حل للمشكلة التي تواجهه وبالتالي قد يضحي في سبيل ذلك بمزايا أو يتحمل خسائر في سبيل حصوله على بعض الكسب.

الاتجاه الثاني: ويتمثل في نوع التفكير الذي جعل سليمان الحكيم يقرر أن "نصف طفل أسوأ من الحرمان من الأطفال تماماً" . إن المدير الكفء هو الذي يبدأ من نقطة الحل السليم أو الصحيح بغض النظر عن درجة قبول الغير لهذا القرار.

العنصر الرابع: التخطيط لتنفيذ الحل

إن تحديد الأعمال الواجب اتخاذها لكي يصبح تنفيذ القرار ممكناً هو العنصر الرابع في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بمعنى أنه لا يكفي أن يتخذ المدير قراراً ما في مشكلة تصادفه، بل يجب أن يشتمل هذا القرار على تحديد وسائل تطبيقه ووضعه موضع التنفيذ . أي أن القرار لن يصبح فعالاً إلا إذا

---

(50) من كلمات الفريد سلون رئيس مجلس إدارة شركة جنرال موتورز إلى المستشار الإداري بيتر دركر. كما وردت في كتاب الأخير المدير الكفء
Peter F. Drucker. The Effective Executive. New York. Harper and Row 1967. P. 135.

تضمن التزامات محددة بالعمل على تنفيذه وكانت تلك الالتزامات واضحة بالقرار منذ البداية . إن تحويل القرار الإداري إلى عمل يتطلب الإجابة على بضعة أسئلة هامة مثل من هم الأشخاص الذين يجب تبليغ القرار إليهم ؟ هل العمل المطلوب لتنفيذ القرار في حدود طاقات الأفراد الذين سيطلب إليهم أدائه ؟ وغير ذلك من الأسئلة الهامة . إن قراراً بتنظيم دورات تدريبية للعاملين بإحدى الشركات مثلاً لاشك أن فعاليته سوف تتوقف على مدى قدرة تلك الشركة على توفير الخبرات والكفاءات اللازمة لتنفيذ تلك المهمة . بنفس المنطق فإن قراراً بإنشاء قسم للرقابة على جودة الإنتاج لن يصبح فعالاً إلا إذا توافرت الكفاءات القادرة على القيام بأعباء مثل ذلك القسم .

العنصر الخامس: متابعة تنفيذ القرار

وأخيراً فإن فاعلية القرار تتطلب ضرورة متابعة تنفيذه والتأكد من قابليته للتنفيذ. إن كثيراً من المديرين تنتهي علاقتهم بالقرار بمجرد اتخاذه وهذا يعني أن العاملين المطلوب منهم تنفيذ تلك القرارات لا يجدون دافعاً قوياً على الالتزام بالتنفيذ لعدم توفر عنصر الجدية التي تحفز الأفراد على بذل الجهد في محاولة تطبيق القرار وتحقيق ما يهدف إليه من نتائج . تلك هي المهارة الأولى التي ينبغي توفرها في المدير الكفء أي مهارة اتخاذ القرارات الإدارية . إن اتخاذ القرارات هي الصفة الأساسية التي تميز المدير عن غيره من العاملين في المشروع ، واتخاذ القرارات الفعالة هي الصفة التي تميز المدير الكفء عن غيره من المديرين .

إذن من خلال هذا العرض لطبيعة عمل المدير يمكن أن نستخلص حقيقة هامة هي أن السلوك الإنساني في تنظيمات العمل لا يتوقف على صفات

الشخص وخصائصه فقط، بل يتأثر أيضاً بعوامل خارجية تنشأ مـن ارتبـاط الشخص بالعمل في جماعة من الناس. إن الجماعة تؤثر على اتجاهـات الفـرد وميوله وبالتالي تحدد أساليب سلوكه . ومن هنا يجب على المدير الذي يهدف على تغيير سلوك العاملين أن يتفهم حقيقة العوامل الجماعية المؤثرة على هـذا السلوك ويأخذها في الاعتبار حين اتخاذ قرار معين . مثال ذلك نقابات العمال تمارس تأثيراً شديداً على سلوك الأعضاء ومن هنا فإن قدرة الإدارة إلى تغـيير هذا السلوك لابد وأن تقوم على أساس فهم كامل وواضح لأثر النقابة والدور الذي تقوم به وأن تعمل على كسب النقابة إلى جانبها والتعاون معها .

نفس الشيء ينطبق على المستهلك. فإن هدف الإدارة هو إقناع المستهلك بشراء سلعة معينة بدلاً من سلعة أخرى أي تغيير سلوك المستهلك، وقد رأينا كيف أن الفرد يتأثر في قدراته الاستهلاكية بعوامل جماعية مثل تأثير التقليد أو بناء على اقتراح من صديق أو زميل . إذن لكي تتمكن الإدارة مـن تغـيير سلوك المستهلك لابد وأن تكون تلك العوامل الاجتماعية معروفة وأن يكون تأثيرها على السلوك الإنساني مفهوماً .

اتخاذ القرارات باعتباره نظاماً فرعياً

إن عملية اتخاذ القرارات هي من وجهة نظر التحليل السـلوكي آخـر العمليات التي ينتهي فيها النظام السلوكي إلى قرار يتحـول بعـد ذلـك إلى مخرجات في صورة فعل أو رد فعل أو مشاعر.

وقد أوضحنا سابقاً أن العمليات السلوكية تتخذ شكل الـنظم الفرعيـة وتنطبق على كل منها خصائص النظم المفتوحة. وفي إطار هذا المفهوم درسـنا

عمليات الإدراك والتعلم والاتجاهات والدافعية . والآن نختتم دراستنا لموضوع "العمليات السلوكية" بتحليل اتخاذ القرارات باعتباره النظام الفرعي الأخير ضمن مجموعة النظم السلوكية الفرعية .

مدخلات نظام اتخاذ القرارات

تتكون مدخلات النظام الفرعي لاتخاذ القرارات من المخرجات الخاصة بالنظم الفرعية وهي كما يلي:

1. المدركات والمفاهيم والاستنتاجات الصادرة عن نظام الإدراك.
2. الاتجاهات المعبرة عن مواقف التأييد والمعارضة أو الحياد والصادرة عن نظام تكوين الاتجاهات.
3. الخبرات والتجارب وأشكال التعديل في السلوك الصادرة عن نظام التعلم.
4. الرغبات غير المشبعة الصادرة عن نظام الدافعية.

وبالإضافة إلى تلك المدخلات ترد إلى نظام اتخاذ القرارات كل المعلومات والمدركات والمخرجات السلوكية السابقة والتي يختزنها النظام السلوكي في ذاكرته.

العمليات في نظام اتخاذ القرارات

في ضوء تحليلنا السابق لعملية اتخاذ القرارات يمكن حصر الأنشطة التي تتفرع إليها العملية فيما يلي:

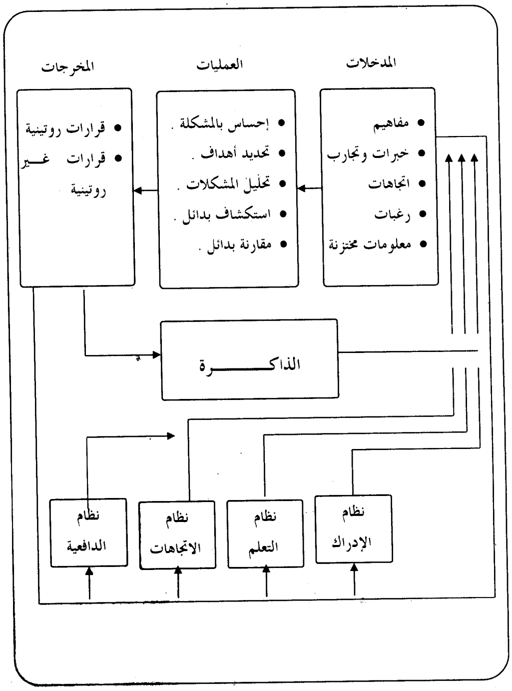
- اكتشاف الحاجة إلى اتخاذ قرار، ويكون ذلك حينما يستشعر النظام وجود فجوة أو فارق بين الأوضاع المثلى التي يستهدفها وبين الأوضاع الفعلية التي يجد نفسه فيها.
- تحديد الأهداف وتعيين مدى الفارق بين التطلعات والواقع الفعلي، أي تحديد الإنجازات اللازم تحقيقها للوصول إلى مستوى التطلعات.
- البحث في أسباب الفوارق [المشكلات] التي يعاني منها النظام السلوكي وتحديد المتغيرات ذات الصلة بتلك المشكلات.
- استكشاف السبل أو الطرق المختلفة التي تسهم في حل المشكلات وتقريب النظام السلوكي من أهدافه [البدائل].
- تحليل ومقارنة البدائل بحثاً عن الأفضل في ضوء معايير التفضيل وقواعد الاختيار التي يلزم النظام نفسه بها أو قد يلتزم بها تحت تأثير المناخ الاجتماعي والتنظيمي.
- اختيار البديل الأفضل [اتخاذ قرار].

المخرجات في نظام اتخاذ القرارات

تتركز المخرجات في نوعين أساسيين من القرارات:

- قرارات روتينية تمس المشكلات المتكررة.
- قرارات غير روتينية تمس المشكلات الطارئة وغير المتكررة.

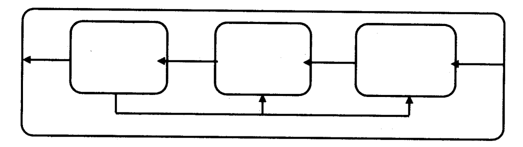
ويصور الشكل التالي نظام اتخاذ القرارات:



شكل يوضح نظام اتخاذ القرارات

نموذج:

باستخدام النموذج التالي الذي يعبر عن عملية اتخاذ القـــرارات، يمكـــن الاستدلال على الأمور التالية:



- نقطة البدء في عملية اتخاذ القرارات.
- مصادر المعلومات التي تعتمد عليها عملية اتخاذ القرارات.
- مسار عملية اتخاذ القرارات منذ البداية وحتى نقطة النهاية.

مثال عملي:

لو كنت المدير المسئول وواجهك أي من المواقف التالية، فكيف تتخذ قراراً في كل منها وما هو القرار في كل حالة ؟ .

الموقف	القرار
• أكبر عميل للشركة غير راض عن أسلوب الشركة في التعامل معه ويقرر الامتناع عن التعامل معها.	
• خط الإنتاج الرئيسي في المصنع يتوقف وهناك طلبيات كبيرة لابد من تسليمها والمخازن ليس بها رصيد كاف، بينما الشركات المنافسة مستمرة في الإنتاج.	
• عجز في رأس المال العامل، والبنك الذي تتعامل معه الشركة يرفض إقراضها، ويتقدم أحد المستثمرين بعرض للدخول شريكاً في الشركة مقابل أن تكون له السيطرة على مجلس الإدارة.	
• تمت الدعوة إلى اجتماع لمجلس الإدارة الذي ترأسه لبحث موضوع عاجل وخطير، ويتضح أن عدداً كبيراً من الأعضاء لم يحضر لعدم وصول الدعوة في وقت مناسب. ولم يكتمل النصاب القانوني للاجتماع، مع ضرورة اتخاذ قرار عاجل.	

في كل حالة وضح في تقرير مستقل كيف توصلت إلى القرار ، ما هـي البدائل التي فاضلت بينها، وما هي المعايير التي اعتمدت عليهـا في اختيـار القرار.

خلاصة العمليات السلوكية

عرضنا في هذا الفصل للعمليات السلوكية الخمس التي تشترك معـاً في إنشاء وتشغيل وتوجيه السلوك التنظيمي حتى تصل به إلى نهايته. وجدير بنا في هذه الخلاصة أن نذّكر بالخصائص الرئيسية لتلك العمليات السلوكية:

1. تتخذ كل عملية في ذاتها شكل النظام المفتوح وتعكـس خصائصـه ومميزاته.
2. تكون عملية الإدراك هي العملية الأولى دائماً في سلسلة العمليـات الخمس، بينما تحدث عملية اتخاذ القرارات دائماً في نهاية السلسـلة، وليس هناك أي ترتيب محدد لحدوث العمليات الثلاث الأخرى فيما بين هاتين العمليتين الأولى والأخيرة.
3. تتداخل العمليات الخمس بعضها في بعض، فكل واحدة من العمليات الخمس يصل إليها مخرجات العمليـات الأربـع الأخـرى ضـمن المدخلات الواصلة إليها من خارجها.
4. تتكامل العمليات الخمس فيما بينها لإحداث السـلوك التنظيمـي وتوجيهه، وتتداخل تأثيراتها بحيث يصعب في النهاية تحديد تأثير كـل منها في السلوك النهائي.

5. يتطلب فهم السلوك التنظيمي وتفسيره التعــرف علـــى مخرجـــات العمليات السلوكية الخمس في صورة المدركات، الاتجاهات، السلوك المكتسب من التعلم، الدوافع، والقرارات السابقة للفرد في مواقـــف التفاعل المختلفة.

6. اعتماداً على مفهوم النظام المفتـــوح، يمكـــن اســـتنتاج العمليـــات السلوكية إذا تعرفنا على المدخلات السلوكية، وكذا يمكن التنبـــوء بالسلوك المحتمل اعتماداً على معرفة المدخلات والعمليات السلوكية.

7. تتعامل الإدارة مع العمليات السلوكية الخمس من أجل التأثير علـــى السلوك التنظيمي وتوجيهه لما يحقق أهداف المنظمة. وتركـــز الإدارة بالدرجة الأولى على عملية الإدراك لتزويد الفرد بالمدخلات المناسبة التي تحرك باقي العمليات السلوكية. وفي ذات الوقت لا تهمل الإدارة التعامل مع باقي العمليات السلوكية.

إن عمليات إثارة السلوك التنظيمي وتشغيله والمحافظة عليه في المســـارات الصحيحة المتوافقة مع متطلبات الإدارة تمثل الاهتمـــام الأكـــبر لـــلإدارة في المنظمات المعاصرة، وتصبح مهمـــة الإدارة الحقيقيـــة هـــي "إدارة الســـلوك التنظيمي".

الفصل السابع

مخرجات نظم السلوك التنظيمي

Behavioral Outputs

تمهيـــــد:

تمثل المخرجات السلوكية الحصيلة النهائية للعمليات التي تتم داخل النظم الفرعية على المدخلات الواردة للنظام السلوكي. وقد سبق أن أوضحنا طبيعة هذه المخرجات وكيف أنها تبدو في أشكال ثلاثة هي الأفعال أو ردود الأفعال أو المشاعر. وحين تصدر هذه الأشكال السلوكية عن الإنسان يمكن للآخرين ملاحظتها وتنتقل إليهم باعتبارها مدخلات من وجهة نظرهم.

ونحن حين نتدارس هذه المخرجات السلوكية نجد أن القيمة العلمية لتلك الدراسة لا تكتمل إلا من خلال وصل المخرجات بالمـــدخلات والعمليـــات، بمعنى أن ملاحظة المخرجات في حد ذاتها لا تعطي فائدة تحليلية كبيرة، كما أن تحليل المخرجات عملاً هو في الحقيقة تحديـــد للمـــدخلات المســـتندة إليهـــا والعمليات التي أنتجتها.

وفي ضوء هذه الحقيقة فقد اخترنا نموذجين للمخرجات الســـلوكية همـــا السلوك الاستهلاكي والسلوك الإداري نقدم فيما يلي تحليلاً لهما:

السلوك الاستهلاكي

يمثل السلوك الاستهلاكي شكلاً أساسياً من أشكال الســـلوك الإنســـاني يمارسه كل منا مهما اختلفت بنا السبل وتنوعت مسالك الحيـــاة. والســـلوك الاستهلاكي تعبير يلخص عملية شراء السلع والخدمات المختلفة الـــتي يـــرى الأفراد أنها صالحة لإشباع رغباتهم واحتياجاتهم فيقررون شراء كميات معينـــة منها في أوقات بذاتها.

ولقد ساعد التطور الاقتصادي في معظم بلاد العالم والتوســـع الإنتـــاجي بفضل البحث والعلم والتقنية الحديثة على زيادة كميـــات وأنـــواع الســـلع

والخدمات التي تعرض في الأسواق في أي وقت من الأوقات. وبذلك انتقلت أغلب الصناعات من مرحلة الاهتمام بالإنتاج ومشكلاته Production Orientation إلى مرحلة الاهتمام بالمستهلك ورغباته Consumer Orientation ومحاولة إشباع هذه الرغبات.

إن المفهوم السائد بين كتّاب الإدارة والتسويق يوضح بجلاء أن المستهلك يلعب دوراً خطيراً في نجاح أو فشل المشروعات الاقتصادية، كما يلعب دوراً أخطر في نجاح أو فشل الخطط والسياسات الاقتصادية القومية. إن المستهلك يملك أن يتخذ أحد قرارين كلاهما غاية في الأهمية بالنسبة للمشروعات ووحدات الإنتاج الاقتصادية:

- أن يقرر شراء كميات معينة من سلع بعينها دون سلع أخرى وبذلك يقرر مدى النجاح أو الفشل الذي يصيب أي مشروع.
- أن يمتنع عن الشراء كلية في حالة عدم توفر السلعة التي يرغبها وبالتالي قد يؤدي إلى انهيار سياسة اقتصادية ترغب الدولة في تشجيعها.

إن النجاح في العمل الإنتاجي إذن يتطلب التعرف على رغبات المستهلك وتحليل العوامل المؤثرة على سلوكه الاستهلاكي والكيفية التي يتخذ بها قرارات الشراء [أو عدم الشراء] حيث تمثل تلك المعرفة معلومات على جانب كبير من الأهمية للمخطط الاقتصادي أو لإدارة الوحدة الإنتاجية.

إن الأهمية القصوى التي يحتلها المستهلك في المجتمع الحديث تتضح إذا علمنا أن النجاح النهائي لأي مشروع اقتصادي يتوقف على قدرته على إنتاج سلعة أو خدمة تجد مستهلكاً يقبل على شرائها. إن عمليات الإنتاج والتمويل

والشراء والتخزين وتعيين الأفراد والموظفين وغيرها من الأنشطة الإدارية الحديثة، كلها تتوقف في نجاحها على قرار المستهلك بقبول أو رفض ما تسفر عنه تلك الأنشطة من إنتاج.

وعلى هذا الأساس تصبح دراسة السلوك الاستهلاكي وفهم حقيقة الدور الذي يلعبه المستهلك أمراً ضرورياً لتفسير كثير من الظواهر والمشكلات الاقتصادية والاجتماعية، كذلك تسهم دراسة السلوك الاستهلاكي في تحديد أوجه الاختلاف أو التشابه بين الحضارات المختلفة أو بين أجزاء الحضارة الواحدة.

المتغيرات المؤثرة في السلوك الاستهلاكي

يمكن تقسيم هذه المتغيرات أساساً إلى مجموعتين:

1. المتغيرات المتعلقة بالمستهلك Actor Variables
2. المتغيرات المتعلقة بالبيئة Environment Variables

أولاً: المتغيرات المتعلقة بالمستهلك

1 - **المتغيرات الفسيولوجية *Physiological Variables***

وتلعب هذه المتغيرات دوراً مزدوجاً، فمن ناحية هي تمثل بعض أنواع الدوافع المؤدية إلى السلوك كالعطش والجوع والجنس. ومن ناحية أخرى هي تمثل عوامل مساعدة أو مقيدة للسلوك مثل القدرات الجسمانية والخصائص العصبية للفرد. وهي تلعب دوراً مهماً في تحديد كيفية إدراك المستهلك للمؤثرات البيئية من حوله وبالتالي يمكن أن تؤثر في سلوكه أو قراره النهائي.

إلا أننا بصفة عامة لا نعتقد أن مثل هذه المتغيرات الفسيولوجية يمكن أن تؤثر تأثيراً خطيراً في قرارات الاستهلاك حيث يواجه المستهلك بأنواع مختلفة من السلع كلها صالحة لإشباع رغبة فسيولوجية معينة وبالتالي نحن لا نرى سبباً يدعو إلى الاعتقاد بأن الاختيار هنا عشوائي بل إنه غالبا يرتكز إلى متغيرات أخرى أكثر أهمية كالاتجاهات والميول والتوقعات. من ناحية أخرى فإن الناس يتشابهون إلى درجة كبيرة من حيث التركيب الفسيولوجي، ومع ذلك فهم يسلكون أنماطاً متباينة من السلوك الأمر الذي يؤكد أن المتغيرات الفسيولوجية لا تعتبر أساساً صالحاً للتفسير، بل الأصلح الاعتماد على المتغيرات النفسية والاجتماعية.

" ... to explain differentiated behavior it would be more useful to build schemes that morphologically emphasize social psychological attributes "(1)

2- المتغيرات النفسية الاجتماعية (2) ***Socio-psychological***

وتتعدد هذه المتغيرات بشكل ظاهر كما أنها تلعب دوراً هاماً في تحديد:

1. إدراك الفرد للسلع والخدمات وخصائصها.
2. إدراك الفرد للمؤثرات البيئية كالإعلان مثلاً.
3. تكوين رغبات المستهلك.
4. قرار المستهلك باستهلاك ماركة محددة.
5. إدراك المستهلك لنتائج الاستهلاك السابق وتحديد رد الفعل لديه.

(1) Nicosia, F.M. op. cit., P. 135.

(2) نقصد بهذه المتغيرات النفسية الاجتماعية وكذلك المتغيرات الفكرية التي سيرد الحديث عنها أنها جميعاً تشير إلى العمليات في النظام السلوكي.

وأهم هذه المتغيرات ما يلي:

***Motives* الدوافع**

أي القوى المحركة والتي تتمثل في الرغبات والحاجات التي يريد الإنسان إشباعها، أو الأمور التي يريد تجنبها والبعد عنها.

***Attitudes* الاتجاهات**

وهي الخصائص والمشاعر والأفكار التي يكوّنها المستهلك تجاه سلع أو أشياء محددة وتصبح بالتكرار والتدعيم صفات مستقرة تؤثر في سلوكه حيال تلك السلع أو الأشياء. وكلما تراكمت تلك الاتجاهات في ذهن الفرد، وكلما ازداد استرشاده بها واعتماده عليها، فإن قدرته على بحث الموضوعات وتحليلها تقل، وبالتالي تصبح تصرفاته وأنماط سلوكه روتينية متكررة.

***Personality Traits* خصائص الشخصية**

وهي الصفات التي تحدد استعداد الفرد للتفاعل مع الآخرين. أي هي مجموعة من الميول المستقرة والمتوافقة للاستجابة للأفراد الآخرين بطرق واضحة ومتميزة [3]. مثال ذلك خصائص الكبرياء أو التواضع، السيطرة أو الخضوع، المبادرة أو السلبية، وما إلى ذلك من خصائص تميز الفرد وتعكس أثر تفاعله مع بيئة اجتماعية محددة وخبراته وتجاربه السابقة من حيث النجاح أو الفشل في إشباع حاجاته المختلفة.

3- **المتغيرات الفكرية *Cognitive Variables***

وتضم هذه المجموعة من المتغيرات ما يلي:

(3) Kroch. D. and Crutchfield R. Theory and Problems of Social Psychology. McGraw-Hill, N.Y. 1948.

الإدراك *Perception*

أي الطريقة التي يفهم بها الفرد البيئة المحيطة به ويتحدد إدراك الفرد بتأثير المتغيرات التالية:

1. البيئة المادية والاجتماعية.
2. التركيب الفسيولوجي للفرد.
3. الرغبات والحاجات التي يشعر بها.
4. تجاربه وخبراته السابقة.

التفكير *Thinking*

هو عملية التعقل والتدبر استعداداً لاتخاذ قرار معين. ويختلف **الأفراد** من حيث استعدادهم للتفكير وهم يتراوحون بين الـــتفكير الـــواقعي Realistic الذي يقوم على المنطق والتحليل، والتفكير الخيالي أو التفكير الخرافي الذي لا منطق له ولا أساس.

التعلـــم *Learning*

أي تدبر الخبرات والمواقف السابقة والقدرة على تعديل أنماط السلوك بما يتلاءم مع نتائج السلوك السابق.

4- **المتغيرات البيئية *Environmental***

وتمثل المتغيرات البيئية الإطار العام الذي يتم فيه السلوك كما أنها تـــؤثر جزئياً على أسلوب تحديد السلوك الإنساني في مجال الاستهلاك. ونجد أن أهم المتغيرات البيئية هي:

العلاقات التفاعلية بين المستهلكين *Interpersonal Relations*

وهي تعكس أثر التفاعل بين المستهلك وغيره من الأفراد، وتـأثير هـذا التفاعل في اتجاهات الفرد وميوله ودوافعه من ناحية. كذلك تأثيره على أنماط السلوك النهائية التي يبديها المستهلك. ويرى نيقوسيا[4] أن هذه المتغيرات تحتل أهمية كبيرة لسببين:

1. أنها مصدر للقيم ومعايير السلوك التي يسترشد بها الشخص في سلوكه.
2. أنها مصدر للمعلومات والتأثير والإغراء.

وسائل الاتصال ونقل المعلومات

ويقصد بهذه المتغيرات وسائل الاتصال العامة Mass Media كالجرائد والراديو والتليفزيون. وبالتالي فإنه من خلال تلك الوسائل العامة تنتقل المعلومات و الإغراءات إلى المستهلك وتساعده في تحديد سلوكه الاستهلاكي [الإعلان مثلاً].

مواصفات السلع *Product Attributes*

ويقصد بها المواصفات الموضوعية للسلع Objective وهي المميزات والخصائص المعلنة عن السلع والخدمات المتاحة للمستهلك وهي بذلك تعتبر عاملاً من عوامل التأثير في السلوك الاستهلاكي. ونحن نفرق بين المواصفات الموضوعية، وبين المواصفات الشخصية Subjective أي التي يدركها الفرد من خلال نظرته هو وتفكيره واتجاهاته حيث تلك الأخيرة لا تعتبر متغيراً بيئياً بل متغيراً شخصياً.

---

(4) Nicosia, F. M., Op. Cit., P. 137.

من ناحية أخرى فإننا نستطيع تقديم تلخيص للمتغيرات الأساسية المـؤثرة على السلوك الاستهلاكي بصورة أخرى كما يلي:

متغيرات فردية

- نفسية كالرغبات والدوافع، الاتجاهات، الإدراك، الـتعلم، وخصـائص الشخصية.
- اجتماعية كالمركز الاجتماعي الذي يشغله الفرد، نوع الجماعـات الـتي ينتمي إليها، القيم والمعايير التي يؤمن بها، وطبيعة العلاقات الـتي تربطـه بالأفراد الآخرين.
- حضارية وهي تعكس المناخ الحضاري الذي يعيش فيه الفرد وخصـائص هذا المناخ وانعكاسه على الفرد في شكل عـادات وتقاليـد وأسـاليب للتفكير.

متغيرات بيئية

- جغرافية تصف البيئة الجغرافية التي ينتمي إليها الفرد.
- اجتماعية تصف حقيقة المجتمع الذي يحيا فيه وهل هو مجتمع مفتوح تسهل الحركة بين طبقاته أم مجتمع مغلق ومدى توفر المعلومات ووسائل الاتصال بين فئات المجتمع المختلفة أم لا.

متغيرات اقتصادية

- خصائص وحدات الإنتاج وما تقدمه للسوق من سلع وخدمات.
- خصائص السياسات والجهود التسويقية التي تقوم بها تلك الوحدات.
- خصائص ومميزات السلع المتاحة.
- الدخل الذي يحصل عليه المستهلك.
- أسعار السلع والخدمات المتاحة.

متغيرات تتعلق بالزمن

- خصائص اللحظة الزمنية التي يتم فيها اتخاذ القرار وخصائص الأوقات السابقة.
- توقعات المستهلك للمستقبل واحتمالات التغير في أي من المتغيرات السابقة كما يراها المستهلك.

نموذج تفسير السلوك الاستهلاكي

والآن نستطيع أن نقدم نموذجا يفسر ظاهرة السلوك الاستهلاكي استناداً إلى تحديدنا لأنواع المتغيرات المختلفة التي تؤثر في هذه الظاهرة:

- كل مستهلك له مجموعة من الحاجات والرغبات التي يسعى إلى إشباعها. تلك الحاجات Needs بعضها فطري موروث كالحاجات الفسيولوجية الأساسية. وبعضها مكتسب من تفاعل الفرد مع البيئة الاجتماعية التي يحيا بها.
- بالنسبة لكافة أنواع الحاجات الإنسانية سواء الفسيولوجية أو الاجتماعية الذاتية. فإن هناك أساليب ووسائل محددة تستخدم لإشباعها. تلك الأساليب والوسائل هي السلع والخدمات التي تقدمها الوحدات الإنتاجية المختلفة
- يحدد الفرد لنفسه مستوى معيناً من الإشباع لكل حاجة من الحاجات التي يشعر بها وذلك من حيث:
  1. أنواع السلع أو الخدمات الواجب استخدامها.
  2. كميات السلع والخدمات الواجب استخدامها.
- تلعب المتغيرات البيئية دوراً هاماً في تكوين إدراك الفرد لهذه المستويات المطلوبة من الاشباع. فالفرد هنا يعلم عن السلع والخدمات المتاحة من

خلال الإعلان ووسائل التأثير الأخرى التي تتبعها الوحدات الإنتاجية، من ناحية أخرى هو يتعرض لهذه السلع والخدمات حيث يرى أفراد المجتمع الآخرين الذين يستخدمونها فعلاً.

- ولكن المستهلك قد يحصل على مستوى إشباع أقل من ذلك الذي يأمل فيه إما من حيث أنواع السلع والخدمات التي يستخدمها أو من حيث كمياتها. وقد يرجع السبب في هذا النقص إلى:

1. أن الدخل الذي يحصل عليه لا يمكنه من شراء الأنواع أو الكميات التي يرغبها.
2. أن الأسعار التي تعرض بها تلك السلع والخدمات تجعلها في غير متناول يديه.

- هذا الفرق Discrepancy بين ما يسعى إليه المستهلك وبين ما يحصل عليه فعلاً يجعل هناك حالة من عدم التوازن Disequilibria وبالتالي تخلق لدى المستهلك حالات استياء من نمط استهلاكه الحالي.
- هذه الحالة من الاستياء أو عدم الرضاء تجعل المستهلك يبحث عن بدائل استهلاكية. وفي عملية البحث هذه تعترضه المؤثرات البيعية الآتية من الوحدات الإنتاجية المختلفة وكلها تتنافس على التأثير عليه والاستحواذ على معاملاته كمستهلك.
- كلما كانت درجة عدم الرضاء كبيرة، أي كلما كانت الفجوة بين ما يصبو إليه المستهلك وبين ما يحصل عليه كبيرة، كلما اتجه للبحث عن بدائل أخرى، وبالتالي يكون إدراك المستهلك للمزيد من السلع والخدمات أوضح.

- يحصل المستهلك على معلومات عن السلع والخدمات الأخرى المتاحة ويعمل على تقييمها لاتخاذ قرار بشأنها أخذاً في الاعتبار ما يلي:

1. اتجاهاته وميوله ونتائج خبراته السابقة.
2. دوافعه ورغباته ومدى إلحاح الرغبة في تغيير نمط استهلاكه.
3. تأثير المتغيرات الاجتماعية مثل آراء الأصدقاء.
4. الموارد المالية المتاحة له والأسعار المعروضة بها السلع.
5. توقعاته للزيادة أو النقص في دخله وفي أسعار السلع والخدمات.
6. توقعاته لقدرة البدائل على توفير مستوى الإشباع المستهدف.

- بعد أن يتخذ المستهلك قراره بشراء سلعة أو استخدام خدمة معينة فإنه يعمد إلى مراجعة نفسه وتقييم نتائج هذا القرار في ضوء معايير ذاتية واقتصادية واجتماعية.

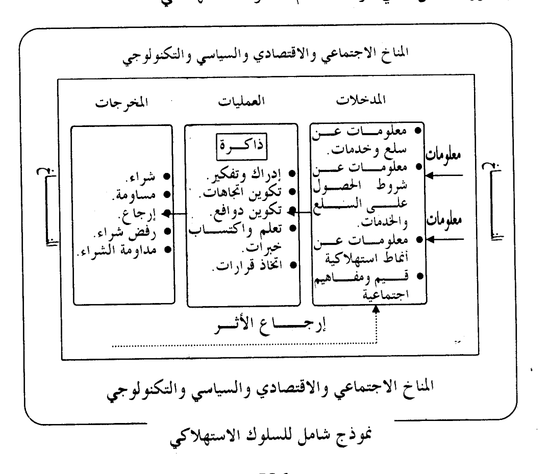
وبناء على التقييم فإن المستهلك قد يصل إلى أي من النتائج التالية:

1. أن القرار الذي اتخذه كان صائباً وبالتالي يتأكد المستهلك من صحة إدراكه بإمكانيات تحسين مستوى استهلاكه وهذا يؤدي إلى ارتفاع جديد في مستوى التطلعات، الأمر الذي يحدث فجوة جديدة بين ما يصبو إليه وما يحصل عليه فعلا وتبدأ دورة جديدة من الاستياء والبحث واتخاذ القرارات.

2. أن توقعاته لم تتحقق، وأن الفجوة التي يعاني منها لازالت قائمة وهذا يدعو إلى بدء دورة جديدة من الاستياء والبحث واتخاذ القرارات.

وهكذا نجد المستهلك في حركة دائبة يسعى دائماً إلى تحقيق التوازن بين مستوى الإشباع المطلوب وبين المستوى الفعلي، وعادة عندما يصل الإنسان إلى حالة توازن عند مستوى إشباع معين أن يحدث تغييراً إما في الظروف البيئية المحيطة | مثل تقديم سلعة جديدة | أو في تكوينه الذاتي مما يؤدي إلى اختلال التوازن مرة أخرى وبدء دورة جديدة من السعي وراء إعادة التوازن، وقد يكون هذه المرة عند مستوى أعلى من الإشباع.

ويصور الشكل التالي نموذجاً لنظام السلوك الاستهلاكي:



نموذج شامل للسلوك الاستهلاكي

الإدارة هي عملية تخطيط وتوجيه ورقابة الأعمال والنشاط في المشـــروع بهدف تحقيق نتائج معينة بدرجة عالية من الكفاءة والاقتصاد.

وقد بدأ التطور الحديث في دراسة نظرية الإدارة والسلوك الإداري بحركة الإدارة العلمية التي تزعمها فردريك تايلور في بداية القرن الحالي حيث ركـــز اهتمامه على تنظيم الأعمال في مستوى المصنع واكتشاف أفضل السبل لأداء العمل. ونشر أفكاره في فلسفة للإدارة العلمية تدعو إلى اتخاذ الطريقة العلمية أساساً لاتخاذ القرارات في الإدارة. وقد وصفت حركة الإدارة العلمية بأنهـــا الإدارة الرشيدة حيث أخرجت من حسابها العوامل السلوكية وافترضـــت أن الإنسان يمكن أن يخضع ويعمل وفقاً للحسابات الدقيقـــة دون التفـــات إلى دوافعه ورغباته أو إدراكه ومقومات شخصيته.

وكرد فعل لفشل حركة الإدارة العلمية في تبين أهمية الناحية السلوكية في العمل، فقد نشطت حركة العلاقات الإنسانية بزعامة التون مـــايو وزمـــلاءه حوالي سنة 1928 لتركز على المفاهيم الاجتماعية والنفسية في العمل وتوضح أهمية العوامل السيكولوجية والاجتماعية في تحديد سلوك العامل وإنتاجيتـــه. وقد انتشر تعبير" الروح المعنوية" Morale كتلخيص لتأثير تلـــك العوامـــل السلوكية وازداد الاهتمام بقياس الروح المعنوية والعمل على تحسينها كوسيلة لزيادة الإنتاج.

وعملية الإدارة هي عملية إنسانية بالدرجة الأولى إذ يتوقف أداء المـــدير لوظائفه الأساسية من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة على عدة مقومات لابـــد من النظر إليها هي:

- الصفات والمقومات الشخصية للمدير.
- صفات الجماعات التي يعمل معها المدير وطبيعة أهدافها.
- الظروف الاجتماعية والاقتصادية العامة التي يعمل في ظلها.

محددات السلوك الإداري

إن نتائج الدراسة لأهمية الإدارة في العمل الإنتاجي تدعونا إلى استخلاص حقيقة أساسية وهي أن العامل المحدد لمساهمة الإدارة في نتائج العمل الإنتاجي للمجتمع ليس هو توفر أعداد معينة من المديرين بقدر ما يتركز في توفر عـــدد من المديرين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الكفاءة الإدارية، أي بنمط من السلوك الإداري يحقق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.

إن السلوك الإداري هو ما نسعى إلى اكتشاف محدداته وفهـــم أســـباب تغييره حيث أنه العامل الحقيقي الذي يختفي وراء قدرة المجتمع علـــى النمـــو الاقتصادي المستمر المتوازن.

إن مجرد توفر أفراد يشغلون المراكز القيادية في المشروعات الإنتاجية ليس دليلاً كافياً على أن هذه المشروعات سوف تسهم مساهمة فعالـــة في تحقيـــق أهداف التنمية. والمثل على ذلك ما تعانيه كثير من الأجهزة والمصالح الحكومية في كثير من دول العالم من تخبط وفشل بل وما تسببه لعملية التنمية من عرقلة وتأخير رغم توفر الأعداد اللازمة من الأفراد لشغل كافة المناصب الإدارية في تلك الأجهزة.

إذن المطلوب هو توفر فئة من المديرين يلتزمون بأنماط محددة من السلوك الإداري يتصف بالكفاءة أي القدرة على تحقيق الأهداف المحددة باســـتخدام الموارد المتاحة أحسن استغلال ممكن وبالتالي فإن مظـــاهر الســـلوك الإداري الكفء تتضمن ما يلي:

- القدرة على تحديد أهداف واضحة للعمل الإنتاجي.
- القدرة على اختيار أنسب الوسائل لتحقيق تلك الأهداف.
- القدرة على استخدام عناصر الإنتاج المتاحة بأقصى كفاءة لتفعيل الوسائل المختلفة لتحقيق أهداف العمل الإنتاجي.

إن السلوك الإداري الكفء يعكس الرغبة في أن يتم اتخاذ القرارات الإدارية والاختيار بين البدائل المختلفة للعمل بحيث يتم اختيار ذلك البديل الذي يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد. أي أن الهدف هو تعظيم الناتج من استخدام كمية محددة من الموارد. Maximization

إن السلوك الإداري الكفء هو القدرة على تحقيق أقصى إنتاج ممكن باستخدام الموارد المحدودة المتاحة. إن المدير مسئول بالدرجة الأولى عن تحقيق الأهداف المطلوبة باستخدام موارد المجتمع استخداماً فعالاً ومنتجاً.

إن الذكاء، المهارات، والمعرفة من الشروط الأساسية للمدير الكفء ولكنها لا تصنع وحدها هذا المدير. إن الفرق بين المدير الكفء والمدير الماهر أو الذكي أن الأول لديه القدرة على عمل الأشياء الصحيحة في حين أن الثاني يتمتع بالقدرة على أداء الأعمال بمهارة.

ويختلف السلوك الإداري من فرد لآخر ومن تنظيم لآخر ويمكننا أن نحدد مواصفات السلوك الإداري المطلوب من المدير الكفء [5]:

- القدرة على تنظيم وقته والإفادة منه إلى أقصى درجة.
- التركيز على النتائج والأهداف المحققة وليس على تفاصيل العمل وإجراءاته.
- الإفادة من الموارد المتاحة إلى أقصى حد وتنمية مواطن القوة في تلك الموارد.

(5) Peter F.: Drucker, The Effective Executive, Harper and Row, Publishers, N.Y., 1967, PP. 23-24.

- القدرة على تحديد أولويات العمل والتركيز على تلك الأعمال التي تساهم في تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة.
- القدرة على اتخاذ قرارات سليمة وناجحة.

أهمية السلوك الإداري الكفء

إن النجاح في تحقيق أهداف الدولة يتوقف على توفر درجة من الكفاءة في الجهاز الإنتاجي للدولة كله بمعنى الحصول على أقصى إنتاج ممكن باستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة. تلك الكفاءة الكلية لا يمكن أن تتوفر إلا بتوفر درجات مختلفة من الكفاءة في وحدات الإنتاج المتعددة في التنظيم الاقتصادي الكلي، أي أن كفاءة الاقتصاد القومي هي محصلة الكفاءات في وحدات الإنتاج المختلفة. مرة أخرى فإن كفاءة أي وحدة إنتاجية إنما تتوقف بالدرجة الأولى على كفاءة الإدارة وقدرتها على تعظيم النتائج بها. أي أن السلوك الإداري الفعال هو المحدد الأصلي لكفاءة التنظيم الإنتاجي القومي، ومن هنا ينبع اهتمامنا بسلوك المديرين حيث أننا ندرك آثار هذا السلوك في توجيه وتحديد النشاط الإنتاجي للدولة كلها من خلال تأثيره على سلوك العاملين.

إن الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على محددات السلوك الإداري أي تلك العوامل التي تؤثر على نمط أداء وتصرف المدير في عمله. تلك المعرفة تمكننا من فهم هذا السلوك والتنبؤ به ومحاولة ضبطه والتحكم فيه.

إن السلوك الإداري في تفكيرنا هو محصلة التفاعل بين عناصر ثلاثة [المدير، التنظيم، المجتمع] وأي محاولة لفهم هذا السلوك لابد وأن تأخذ في اعتبارها تأثير كل من تلك العناصر في ذات الوقت.

من ذلك نرى أننا لكي ننجح في توجيه السلوك الإداري في اتجاه مزيد من الكفاءة والفعالية ينبغي لنا أن نعمل على جبهات ثلاثة في ذات الوقت وسوف نتناول كل من تلك الجبهات على التوالي:

أولا: المدير الفرد

إن العنصر الأول في تحديد السلوك الإداري هو المدير ذاته. ولذلك فـإن عملية بناء فرق الإداريين تتطلب معرفة البيانات التالية عن فئة المديرين:

- ما هي القدرات، المهارات، أو الصفات التي يجب أن يتمتع بهـا المـدير الكفء ؟
- ماهي العوامل التي تدفع المدير الذي توفرت لـه القـدرات والصـفات المطلوبة إلى أداء عمله بكفاءة ؟
- ماهو التكوين النفسي للمدير من حيث اتجاهاتـه، أسـاليب تفكـيره، مدركاته وخصائصه الشخصية ؟

يرى البعض أن المدير ينبغي أن يتصف بالصفات التالية:

- الطموح إلى تحقيق الأهداف [المعرفة، العلم، الخبرة].
- المسئولية [يعتمد عليه، صبور، مولاة العمل، الثقة بالنفس].
- المشاركة [النشاط، التعاون، القدرة على التأقلم].
- القدرة على اختيار الأفراد.
- القدرة على تدريب الأفراد.
- الحكم السليم على الأمور.
- القدرة على تنظيم الأعمال.
- الرغبة في العمل.

- الثقة بالنفس.
- العدالة والاحترام للآخرين.
- التأهب والاستعداد للتغيرات المختلفة.

كما أوضحت التجارب أن الأسباب التاليـــة هـــي الأســـاس في فشـــل المديرين:

- عدم القدرة [أو الرغبة] في تفويض السلطة للآخرين.
- نقص المعلومات والمعرفة.
- عدم القدرة على التحليل والتقييم للأمور.
- عدم القدرة على إصدار الأحكام على الناس.
- عدم القدرة [أو الرغبة] في التعاون مع الآخرين.
- عدم القدرة على اتخاذ القرارات.
- القدرة على العمل بكفاءة في ظروف صعبة وغير مستقرة.
- القدرة على [والرغبة في] الحصول على مشاركة الآخـــرين في حـــل المشاكل.
- القدرة على النقد الذاتي ومساءلة النفس.
- القدرة على تحمل الصعاب أو الشدائد بدون شكوى.
- القدرة على رد الهجوم باستراتيجية وتكنيك محكم.
- القدرة على تقبل الفوز أو الخسارة باعتدال.
- القدرة على تحمل قرارات الرؤساء غير العادلة.
- القدرة على تحديد الأهداف المعقولة.

ونستطيع أن نجمل كل تلك الصفات والخصائص فيما يلي:

القدرة التحليلية *Analytical Ability*

وهي القدرة على تصور العلاقات بين الأشياء من خلال تحليل الأمور ووسيلته إلى ذلك طرح الأسئلة الصحيحة، تجميع البيانات الضرورية، والحصول على الإجابات المطلوبة ومراجعة تلك الإجابات والتأكد من صحتها.

إن أساس القدرة التحليلية هو التعرف على العلاقات بين العوامل المختلفة في أي موقف وتبين اتجاه تلك العلاقات.

القدرة على تفهم الموقف بأكمله *Synthetical Ability*

بنفس المنطق الذي يدعونا إلى مطالبة المدير بتحليل المواقف المختلفة إلى أجزائها وتفهم العلاقات بين تلك الأجزاء، فإن العمل الإداري في كثير من الأحيان يتطلب من المدير القدرة على تجميع بيانات متفرقة ومعلومات مجزأة ووضعها في قالب متكامل بحيث يستطيع تفهم حقيقة الموقف بأكمله أي هي القدرة على التقاط العلاقات بين الأشياء التي تبدو منعزلة أو منفصلة والبحث عن الروابط بينها.

القدرة على الابتكار والتجديد *Innovative*

تتبلور القدرة على الاكتشاف والتجديد في أساليب العمل ونظمه والابتكار في مجالات الإدارة المختلفة فيما يلي:

- القدرة على حل المشكلات.
- القدرة على التعبير والاتصال.
- القدرة على التعايش مع مجتمع.

وهناك اتجاه آخر يحصر تلك القدرات في ثلاث أساسية:

- **قدرات إنسانية**: تفهم الناس والتعامل معهم.
- **قدرات فنية** : تعرف طبيعة العمل الذي يقوم به.
- **قدرات فكرية** : القدرة على تصور المواقف وحل المشكلات.

ثانيا: التنظيم

إن المدير الفرد بكل ما يتمتع به من خبرات ومهارات وما يشعر به من رغبات وحاجات تدفعه إلى مزيد من الجهد والإنتاج ليس إلا عنصراً يتفاعل مع غيره من العناصر التي يحتويها التنظيم العام الذي يعمل به المدير. وعلى ذلك فإن سلوك المدير في العمل لا يتوقف على مهاراته وقدراته الخاصة فحسب، بل يتأثر أيضاً بقدرات ومهارات الأفراد الآخرين في التنظيم سواء كانوا رؤساء، زملاء أو مرؤوسين. كما أن هؤلاء الأفراد هم رغباتهم ودوافعهم للعمل التي قد تتفق مع أو تختلف عن رغبات ودوافع المدير. وبالتالي فإن السلوك الإداري إنما هو محصلة التفاعل بين المدير والأفراد الآخرين في التنظيم. ويسهل أو يعقد ذلك التفاعل بعض النظم السائدة في التنظيم أهمها نظم الاتصالات، نظم اتخاذ القرارات، والأنماط السائدة من حيث توزيع السلطة أو تركيزها.

من هذا نرى أن المدير الفرد لا يعمل منعزلاً عن المحيط الاجتماعي الذي يسود التنظيم بل تتوقف فاعلية المدير وكفاءته في عمله الإداري على قدرته على التعايش مع الآخرين وحل الصراعات والخلافات التي تنشأ نتيجة الاحتكاك بأفراد آخرين قد تختلف اتجاهاتهم وتتناقض مصالحهم مع مصالح وأهداف المدير.

ثالثا: البيئة أو المناخ

إن التنظيم الذي يديره المدير يوجد في مجتمع أو بيئة تتمثل في المنظمات والمؤسسات الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية، والمؤسسات الثقافية والحضارية المختلفة. وتتكون علاقات تبادلية بين التنظيم وبين تلك التنظيمات والمؤسسات الخارجية تتمثل في أنها تحدد ما يحصل عليه من موارد في شكل مواد خام، عمال، رأس مال. كما أنها تحدد للتنظيم وقيادته القيم والأهداف التي ينبغي أن يسعى إلى تحقيقها. ومن ناحية أخرى فإن تلك التنظيمات والمؤسسات الخارجية إنما تفرض على الإدارة قيوداً والتزامات ينبغي عليها أن تراعيها في أدائها للعمل الإداري. وبالتالي تنشأ علاقة بين التنظيم وبين المجتمع. وتتحدد قدرة المدير على التصرف واتخاذ القرارات بدرجة اعتماد التنظيم على البيئة الخارجية في الحصول على الموارد اللازمة فتقل تلك القدرة كلما زادت درجة هذا الاعتماد.

من هذا نرى أن السلوك الإداري لا يعكس عنصر المهارة الشخصية للمدير فحسب، بل هو أيضا يعكس مدى مناسبة الظروف الداخلية للتنظيم للعمل الإداري من ناحية ومدى ملائمة المناخ المحيط من ناحية أخرى.

إن هذا التصور لمحددات السلوك الإداري إنما يتفق مع الإطار العام الذي قدمناه في هذا الكتاب: إن السلوك التنظيمي [والسلوك الإداري أحد مظاهره] إنما يتحدد في أي موقف اجتماعي بفعل التفاعل والتلاحم بين الفرد والبيئة. وقد رأينا كيف أن النموذج يفسر سلوك المدير في أي موقف إداري. فالمدير له خصائصه ومهاراته وقدراته الشخصية ومقومات فردية سيكولوجية تميزه عن غيره من الأفراد. إلا أن طبيعة السلوك الذي يسلكه في العمل واتجاهات هذا السلوك يحددها بالإضافة إلى تلك العوامل الشخصية، صفات ومقومات الجماعات التي يشاركها المدير العمل، وظروف البيئة الاجتماعية والثقافية العامة.

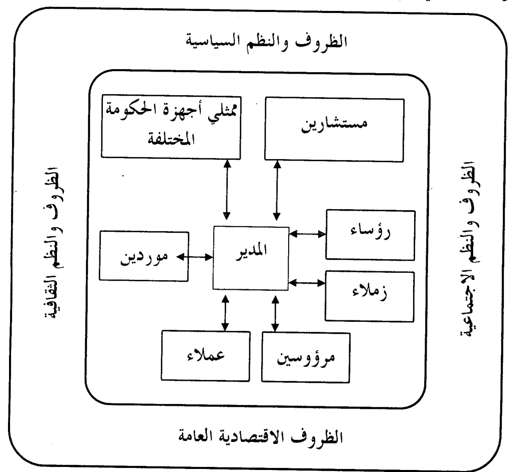
إن هذا الفهم لطبيعة السلوك الإداري يساعد كثيراً في مجالات بناء وتنمية الهيئة الإدارية إذ يوضح ما إذا كان القصور في السلوك الإداري يعود إلى عيب في المدير ذاته أم يعود إلى عوامل اجتماعية أو ثقافية، وبالتالي تتحدد اتجاهات العمل سواء بالتدريب الإداري أو إعادة التنظيم ومحاولة التأقلم مع البيئة العامة.

أي أننا حين نريد تفسير السلوك الإداري بمعنى لماذا يعمل المديرون بالطريقة التي نشاهدها، أو ماذا يدفع المدير إلى العمل أو التكاسل، أو بمعنى أعم ما هي محددات السلوك الإداري في كافة أشكاله ومظاهره، فإننا نعود إلى المحددات الأساسية التي توصلنا إليها وهي:

- العوامل السيكولوجية الأساسية للمدير من دوافع، إدراك، اتجاهات وخصائص شخصية.
- العوامل الاجتماعية التي تحكم التفاعل بين المدير وبين مساعديه وزملائه ورؤسائه. إن المدير لا يعمل في فراغ بل هو دائماً عضو في جماعة يتفاعل معها باستمرار ويتوقف سلوكه على نتيجة هذا التفاعل وعلى مدى قوته النسبية ومركزه في الجماعة.
- العوامل الحضارية أو الثقافية العامة حيث تصف البيئة الاجتماعية التي يعمل فيها المدير والتنظيمات الاقتصادية الأساسية وظروف العمل وسياساته بالإضافة إلى النظم الاجتماعية والعادات والتقاليد.

إن السلوك الإداري يتخذ مظاهر مختلفة كالخطط والقرارات التي يصدرها المدير، أساليب القيادة والإشراف التي يتبعها، أنماط التنظيم التي يلتزم بها في عمله، أساليب التوجيه والإرشاد التي يحاول من خلالها حفز الأفراد على العمل في اتجاه معين، وأخيراً أشكال ونظم الرقابة التي يفرضها على من حوله من العاملين.

إن السلوك الإداري في أي مظهر من مظاهره السابقة إنما يلخص أثر التفاعل بين العوامل الثلاثة الأساسية التي تحرك السلوك التنظيمي وتوجهه. فالمدير الذي يعتمد على الأوامر والتعليمات كوسيلة للاتصال بينه وبين العاملين يختلف تماماً عن المدير الذي يتبع أسلوب التشاور والإقناع والمناقشة كوسيلة للوصول إلى هدفه. وهذا الاختلاف في أساليب الإدارة إما أنه يعكس فروقاً أساسية في شخصيات المديرين أو في طبيعة العاملين، أو فروقاً واختلافات في ظروف وبيانات العمل.



والشكل السابق يوضح حقيقة العمل الإداري وطبيعة العوامل التي تتفاعل للتأثير على سلوك المديرين.

وتطبيقاً لما تقدم فسوف نركز البحث على بعض مظاهر السلوك الإداري المهمة هي القيادة الإدارية، الاتصالات في الإدارة، المدير والعمل الجماعي واتخاذ القرارات الإدارية.

القيادة الإدارية

إن الاتجاه الحديث في دراسة موضوع القيادة الإدارية يميل إلى التركيز على تفاعل عدة عوامل في تحديد نتيجة تلك القيادة وتلك العوامل هي:

- صفات وخصائص المدير الشخصية.
- اتجاهات واحتياجات وصفات العاملين وطبيعتهم.
- طبيعة وخصائص التنظيم | المشروع أو الشركة |.
- الظروف المحيطة بالمشروع.

إن عملية القيادة في الإدارة تعني أكثر من مجرد الإشراف والرقابة على أعمال الآخرين. إنها تعني القدرة على تحديد أهداف محددة واستغلال الموارد المتاحة لتحقيق تلك الأهداف بكفاءة عالية وهي بذلك تختلف عن مفهوم الإدارة لدى الكثير من المديرين إذ يعتقدون أن الإدارة هي مجرد إعطاء أوامر لمرءوسيهم اعتماداً على ما يمتلكونه من سلطة. إن فاعلية مثل ذلك المدير ونجاحه في تحقيق أي هدف على الإطلاق تتمثل في قدرته على إجبار معاونيه على تنفيذ ما يصدره إليهم من قرارات. ولكنه يفشل تماماً في كسب تعاونهم معه أو ثقتهم به. وبالتالي فإن مستوى ما يبذلونه من جهد في القيام بأعمالهم يقل كثيرا عما يمكنهم عمله لو صدر ذلك العمل عن اقتناع ورغبة حقيقية ينميها أسلوب المدير في خلق روح التعاون والثقة بين العاملين وبينه. وبذلك فنحن في حديثنا عن القيادة الإدارية إنما نفرق بين نوعين أساسيين من المديرين:

المدير الآمر والمدير المتعاون. إن المدير الآمر يعتمد أساساً على السلطة التي يخولها له مركزه الإداري. إن أمثلة كثيرة تصادفنا عن أمثال هؤلاء المديرين الذين يعتمدون أساساً على إصدار الأوامر كوسيلة لتحقيق أهداف معينة. إن المدير الآمر يقدس السلطة ويولي الإجراءات والروتين أهمية كبرى. إن الأوامر في رأيه يجب أن يطيعها المرؤوسين بدون مناقشة. إن اللوائح والقوانين تمثل في تفكير هذا المدير المعايير التي يجب أن يلتزم بها العاملون في أدائهم لعملهم.

إن أسلوب عمل المدير الآمر يتركز في مجرد إبلاغ المرؤوسين بالقرارات دون إشراكهم في اتخاذ تلك القرارات أو تفسير أسباب اتخاذ قرارات معينة. إن القائد الآمر أو المتسلط يركز السلطة وحق اتخاذ القرارات في يديه، ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل. إنه يرسم كل شيء ويحدد كل شيء وليس عليهم سوى الطاعة والتنفيذ والقائد في هذه الحالة يتحمل كل المسئولية.

هذا النوع من القيادة لا يشجع الأفراد على الإبداع والابتكار بل يجعلهم يرفضون تحمل المسئولية خشية الفشل والعقاب. ولعل كثيراً مما قد يتصف به العاملين من سلبية وابتعاد عن تحمل المسئولية وما يلمسه المتصل ببعض الوحدات الإنتاجية من مشاكل إنسانية تعقد العمل وتؤثر على الإنتاجية إنما مرده إلى نوع القيادة التي يمارسها عدد من رؤساء ومديرو هذه الشركات من تركيز للسلطة وعدم إتاحة الفرص للعاملين للاشتراك اشتراكاً فعالاً في توجيه الأمور.

وعلى النقيض من ذلك المدير الآمر نجد نموذجاً آخر للقيادة الإدارية تتجلى في المدير المتعاون أو الديمقراطي. إن المدير الديمقراطي يتولى تحديد الأهداف العامة للعمل ثم يترك الفرصة للعاملين لمناقشتها والمساهمة في تحديد

أنسب السبل لتحقيقها. وبعد الاتفاق على تلك الأهداف وأساليب العمل، يترك المدير لمرؤوسيه حرية العمل والأداء ويتولى هو مهمة المتابعة بدون تدخل في تفاصيل العمل وغالباً ما تتخذ تلك المتابعة شكل تقييم النتائج النهائية للعمل ومدى مطابقتها للأهداف المحددة.

وبرغم تفضيلنا لأسلوب القيادة الديمقراطية في الإدارة باعتباره أكثر تلاؤما مع الطبيعة البشرية وبالتالي أكثر تهيئة لجو العمل بما يسمح بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية إلا أن هناك بعض المواقف الإدارية التي تتطلب من المدير أن يستخدم الأسلوب القيادي الآمر أو المتسلط. وبالتالي فإن أساس القيادة الإدارية الفعالة هو قدرة المدير على تحليل الموقف واتباع الأسلوب القيادي الأكثر توافقاً مع طبيعة كل موقف. ذلك ما نسميه بالقيادة المرنة.

إن القيادة الإدارية عنصر حركي وهام في حياة التنظيم وفاعليته ونستطيع أن نحدد فيما يلي بعض الوظائف الأساسية للقائد الإداري:

- تحديد أهداف التنظيم ووضع الخطط والسياسات المؤدية إلى تحقيق تلك الأهداف.
- شرح تلك أهداف التنظيم للعاملين وإقناعهم بأهميتها وكسب ثقتهم وتعاونهم في سبيل تحقيقها.
- توفير جو العمل وتهيئة الظروف المساعدة على الإنتاج وابتكار وتذليل الصعاب التي تواجه العاملين.
- متابعة تنفيذ العمل وتقييم النتائج وإدخال ما يتطلبه الأمر من تعديلات.

إن القيادة هي عملية تغيير اجتماعي تؤثر في الأفراد والسلوكية بالمنظمات وعلى هذا فالقائد يعتبر أحد العوامل المهمة في إحداث التغييرات الاجتماعية ويمكن القول أيضاً أن القيادة هي دور اجتماعي شخصي في موقف معين في

جماعة معينة، ويترتب على هذا الدور تحقيق أهداف قد تكون خاصة بهذا الإنسان الفرد وقد تكون عامة تهم الجماعة كلها وتسعى إلى تحقيقها. ومن الطبيعي أن يقوم القائد بدور كبير من أجل تحقيق هذه الأهداف. وبذلك تتفاعل القيادة مع قاعدتها بحيث تؤثر فيها وتدفع الأفراد نحو تحقيق الهدف الذي يريده الناس في مجتمع من المجتمعات.

بعض أسس القيادة الإدارية الناجحة

لقد نتج عن الدراسات والبحوث الحديثة في ميادين الإدارة والعلوم السلوكية بصفة عامة بعض الأسس لما يجب أن تكون عليه القيادة الإدارية الفعالة:

- القائد الإداري الذي يتبع أسلوب الإشراف العام يحقق نجاحاً أكبر من حيث مستوى الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين من ذلك الذي يعمد إلى أسلوب الإشراف الدقيق. ويستند هذا الأساس إلى أن الإشراف العام يعطي للعاملين قدر أكبر من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد أساليب التنفيذ. إن الإشراف العام يجعل المدير في وضع لا يحتاج معه إلى رقابة معاونيه رقابة دقيقة متواصلة بحيث تتاح له الفرصة للتركيز على المشاكل العامة والتي تحتاج إلى خبراته ودرايته.
- إن تركيز الإشراف حول الإنتاج قد يؤدي إلى إنتاجية أعلى في المدة القصيرة، إلا أنه في المدة الطويلة يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وتدهور الحالة المعنوية للعاملين. على العكس من ذلك فإن الإشراف الذي يدور حول العامل أو المرؤوس يؤدي في أغلب الأوقات إلى نتائج أفضل لمن وجهة نظر الإنتاجية ومعنوية العاملين.

- أن القائد أو المدير الذي يحصر اهتمامه في الإجراءات والقواعد واللــوائح والمعايير الإنتاجية قد يحصل على نتائج أقل مما يحصل عليها المدير الــذي يعمل أساساً من خلال مساعديه ويركز على تنمية قدراتهم وتوفير حوافز العمل المناسبة لهم.
- إن المدير الكفء يستطيع أن يحقق أهدافه بأكثر من طريق. وقد تكون هذه الطرق متعارضة أساساً، ويتوقف اختيار طريق معين على تفضيل الإداري ومهارته في تطبيقه، وتقييمه لعواقب كل من هذه الطرق.

الإتصالات الإدارية

إن نجاح المدير في أداء عمله وكفاءته في تحقيق أهداف الوحدة الإنتاجية التي يشرف عليها تتوقف إلى حد كبير على قدرته في توفير الجو الملائم لتدفق المعلومات ووفرتها بين أجزاء التنظيم المختلفة. ويستطيع المدير أن يلعب دوراً أساسياً في هذا الشأن من خلال قدرته على:

- توفير المعلومات الضرورية واللازمة للأفراد حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة.
- توفير المعلومات التي تساعد على تحسين معنوية العاملين في التنظيم.

إن طرق اتصال المدير بمعاونيه قد تأخذ أشكالاً متعددة، ولكنها تنحصـــر غالباً في أسلوبين أساسيين:

الاتصال الكتـابي: الاتصال الكتابي في شكل قرارات، مذكرات، إعلانات في لوحات، خطابات وما إلى ذلك من وسائل كتابية توفر للعاملين معلومـــات محددة.

الاتصال الشخصي: الاتصال الشخصي أو الشفهي بين المدير وبين الأفراد الآخرين في التنظيم. وسواء كان الاتصال كتابياً أم شفهياً فإن خاصية أساسية يجب أن تتوفر فيه هي أن يتم اقتناع الفرد بمضمون ذلك الاتصال. إن الاقتناع ينتج أولاً من فهم الفرد لحقيقة المعنى الذي تقصد إليه رسالة المدير ثم تقبله لهذا المعنى كأساس للعمل والتصرف. وبالتالي فإن فاعلية المدير في الاتصال بالآخرين إنما ترتبط بقدرته على الإقناع. بمعنى آخر فإن عملية الاتصال لا تنتهي بمجرد إرسال أو تبليغ المعلومات إلى العاملين كما هو الحال مع كثير من المديرين، بل تستمر العملية حيث يبذل المدير جهداً في الحصول على معلومات عن كيفية فهم العاملين لرسالته ومدى تقبلهم لها. إن الاتصال هو عملية تفاعل اجتماعي حقيقي ذات تأثير على سلوك الأفراد، ويتوقف هذا التأثير على قدرة المدير ومهارته في هذا التفاعل.

إن الإدارة في حالات كثير قد تؤمن بأسلوب " الإدارة بالتعليمات والمنشورات الدورية ". وهذا ما يعبر عنه في علم الإدارة بأنه اتصال من جانب واحد وليس هناك ضمان لأن يتقبل الطرف الآخر ما جاء بالرسالة. إن أسلوب إصدار الأوامر والتعليمات يتجاهل حقيقة أساسية هي أن تنفيذ الأوامر أو التعليمات يتوقف في النهاية على تفهم العامل له واقتناعه به من ناحية، وعلى قدرته على تنفيذه من ناحية أخرى.

لذلك يميل علم الإدارة الحديث إلى التركيز على وصف وظيفة المدير كحلقة أساسية في عمليات اتصال تأخذ اتجاهين.

الأول: اتجاه تتدفق فيه الأوامر والتعليمات والمعلومات المختلفة المتعلقة بظروف العمل وإمكانياته من المدير إلى مساعديه ومعاونيه. وفي

الاتجاه الآخر يرفع المساعدون والمعاونون وجهات نظرهم وآرائهم وشكاواهم إلى المدير.

الثاني: ويركز علم الإدارة الحديث على واجب المدير في تنمية سبل الاتصال تلك وسعيه إلى تشجيع العاملين على التقدم بمقترحاتهم وشكاواهم وتدريبهم على حرية الاتصال والإفادة من خطوط الاتصال المتاحة لهم. إن المهارة الأساسية للمدير الكفء في مجال الاتصالات هي في القدرة على توفير سبل التفاعل بينه وبين العاملين حتى يضمن التأثير على سلوكهم وتوجيهه في الاتجاه الذي يرغبه.

من ناحية أخرى فإن هدف الاتصالات هو توفير أنواع المعلومات التي تساعد على رفع معنويات العاملين في التنظيم. ولاشك أن جانباً كبيراً من مشاكل العمل وما يترتب عليها من آثار ضارة بالإنتاجية يمكن إرجاعه إلى عدم توفر المعلومات الصحيحة للعاملين عن ظروف العمل. وبالتالي فإن المدير باعتباره حلقة اتصال أساسية ينبغي عليه إحاطة العاملين بكل المعلومات عن أية تغييرات أو إجراءات تمس مراكزهم أو مصالحهم وشرحها لهم وتقديم التفسيرات الكافية لها حتى يمكنهم تقبلها عن وعي واقتناع. ولعل أغلب المشاكل التي نجمت عن عمليات إعادة الهندسة وإعادة التنظيم بكل ما يترتب عليها من تغييرات تمس أوضاع العاملين، يمكن إرجاعها إلى عدم تفهم العاملين الذين طبقت عليهم تلك النظم بأهدافها أو وسائلها ومراحلها، أي أنه لم تتوفر لديهم معلومات تساعد على إزالة الشكوك من نفوسهم وبالتالي كانت نتائج إعادة الهندسة غير واقعية في معظم الحالات ونشأ عنها كثير من المشكلات التي قللت من فعاليتها إلى حد كبير. نفس الشيء يمكن قوله بالنسبة للاتجاه السائد نحو ميكنة الأعمال والتوسع في استخدام الحاسبات وتقنيات المعلومات، إذ على الرغم من صلاحية هذا الاتجاه وضرورته إلا أن إقبال

الإدارة على تطبيق تلك النظم لا يزال يتصف بنفس الأسلوب الذي لا يعتبر العاملين ركنا أساسياً في نجاحها، ومن ثم تعمد الإدارة إلى تطبيقها دون إخطار العاملين بتفاصيلها أو شرح لأهدافها وكيفية التعامل معها وغير ذلك من التفاصيل، الأمر الذي يسبب للعاملين حيرة وقلق ينعكسان على الإنتاجية والكفاءة.

المدير والعمل الجماعي

إن صفة أساسية تميز العمل الإداري في المنظمات المعاصرة هي تعدد أنواع ومرات الاتصالات بين المدير وبين أفراد ومجموعات متباينة من الناس سواء من داخل التنظيم أو من خارجه. تلك الحقيقة تجعلنا نميل إلى النظر إلى المدير باعتباره عضواً في جماعة تتكون من المدير نفسه بالإضافة إلى الرؤساء، المرؤوسين، الزملاء، المستشارين داخل التنظيم، العملاء، الموردين وفئات أخرى متباينة من الأفراد الذين يتصل بهم المدير بحكم وظيفته وتبعاً لنوع العمل الذي يمارسه.

هذا الموقف يضع المدير في أغلب الأحيان في مأزق إذ يواجه بمطالب وتوقعات مختلفة ومتعارضة من هؤلاء الأفراد المختلفين. ففي الوقت الذي يتوقع منه الرؤساء خفض النفقات وضغط ميزانية الأجور نجد المرؤوسين والعمال يتوقعون منه العمل على زيادة أجورهم ومنحهم علاوات دورية مثلاً. بنفس المنطق قد يتوقع المستهلكون من المدير العمل على تحسين جودة الإنتاج وخفض أسعار البيع في حين أن مالكي الشركة يفضلون عادة زيادة الإيرادات وتحقيق فائض يستخدم في عمليات إعادة الاستثمار. تلك التوقعات المتضاربة والمتعارضة والتي يصعب على المدير الاستجابة إليها كلها في نفس الوقت تظهر أهمية توفر مهارة إنسانية خاصة فيمن يشغل المناصب الإدارية هي القدرة

على مواجهة تلك الطلبات والتوقعات المتباينة والعمل على إيجاد مخرج أو حل مناسب لكل موقف.

قضية:

المقاطعـــة

أدى ارتفاع أسعار السلع عموماً والغذائية على وجه الخصوص إلى تزايد الشكوى بين المواطنين من هذا الغلاء الذي لا تواكبه أبداً أية زيـــادات في الأجور تمنحها الدولة لذوي الدخل الثابت من موظفيها وموظفي القطـــاع العام.

وفي مواجهة هذه الموجة من ارتفاع الأسعار ظهرت دعوة إلى أن يقـــاطع المستهلكون السلع التي زادت أسعارها بشكل غير عادي وذلك كمحاولة لإجبار التجار على خفض الأسعار طبقاً لأسس علم الاقتصاد التي تقـــول بانخفاض الأسعار حين يقل الطلب.

وبالفعل نشطت بعض الجمعيات النسائية في الـــدعوة إلى عـــدم شـــراء اللحوم لإجبار الجزارين على خفض أسعارها. وتحمست أجهزة الإعلام لهذه الحركة وراحت تروج لها بين المواطنين.

كذلك انتشرت في أعقاب انتفاضة القدس الثانية بعـــد ســـبتمبر 2000 الدعاوى لمقاطعة البضائع الأمريكية ومنتجات غيرها من الـــدول المحابيـــة لإسرائيل والمساندة لها وراحت منظمات كثيرة تروج لفكر المقاطعة، بينمـــا عمدت بعض الحكومات إلى القول بأن المشروعات المطلوب مقاطعتها هـــي مشروعات وطنية يعمل بها وطنيون تضرهم المقاطعة.

وفي ضوء التحليل العلمي لمحـــددات الســـلوك الإنســـاني والســـلوك الاستهلاكي ما هي احتمالات نجاح هذه الدعاوى للمقاطعة.

قضية:

الانضباط

ظهرت في السنوات الأخيرة محاولات متكررة لتطبيق ما أطلق عليه " الانضباط ". والقصد منها محاولات إعادة تنظيم الشارع المصري، وضبط حركة المرور وانتظام السير في الطرق. ثم امتدت الحركة لتشمل إعادة النظام إلى الحياة الاجتماعية جميعاً، فأصبح الناس ينادون بالانضباط في كافة مجالات العمل والحياة.

وقد اختلف الناس في الحكم على مدى نجاح تلك المحاولات، فمنهم من يعتقد أنها فشلت تماماً في تحقيق ما تصبو إليه، ومنهم يعتقد أنها تجربة تحتاج إلى وقت أطول حتى تحقق أهدافها. وهناك من يعتقد أنها مجرد فورة سرعان ما تنطفئ وهي تماثل فورات أخرى كثيرة ظهرت وانطفأت بسرعة دون أن تترك أثراً.

ويلاحظ الكثيرون أن الدول النامية تعاني من انفلات السلوك العام واضطراب المرور واختراق كافة القواعد والنظم المتعارف عليها في العالم، ولكن حين ينتقل أبناءها للعمل أو العيش في مجتمعات أخرى تحترم تلك القواعد والنظم فإن سلوكهم العام يتغير إلى الأحسن ويتحولون على أنماط السلوك الإيجابية، ثم ما يلبثون أن يرتدوا إلى السلوك السالب بمجرد عودقم إلى أوطانهم.

وباتخاذ نظام السلوك الإنساني أساساً للتحليل هل يمكن التعامل مع الجوانب التالية للقضية:

1. المعنى الحقيقي للانضباط بتعبير سلوكي.
2. العوامل الحاكمة لنجاح الانضباط في معناه السلوكي.
3. الشروط الواجب توفيرها حتى تستمر حركة الانضباط كنمط معتاد للسلوك الإنساني.
4. أسباب تحسن السلوك حين الانتقال إلى مجتمع آخر، ثم الارتداد إلى السلوك القديم عند العودة إلى الوطن.

الجـــزء الثالث

إدارة السلوك التنظيمي

مقدمـــة:

يتوجه هذا الجزء من الكتاب لدراسة تطبيق المفاهيم والأسس المستمدة من العلوم السلوكية في التعامل مع السلوك التنظيمي بغرض تشكيله وتوجيهه بما يحقق أهداف المنظمة وهو ما توافقنا على تسميته ب" إدارة السلوك التنظيمي".

والقصد من تعبير " إدارة السلوك التنظيمي" أن التعامل مع الموارد البشرية وما يصدر عنهم من تصرفات في مواقع العمل لا يكون عفوياً أو عشوائياً دون هدف أو غاية، كما أن هذا التعامل لا يجب أن يترك لانفعالات المواقف تتحكم في أبعاده وآثاره، بل إن تعامل الإدارة مع السلوك التنظيمي ينبغي أن يصدر عن فهم واضح لأهداف المنظمة وغاياتها، ورصد واقعي وموضوعي لأنماط السلوك التنظيمي الذي يصدر عن مختلف فئات العاملين بها، وتدارس عقلاني لمدى ارتباط هذا السلوك وتوافقه مع غايات المنظمة وأهدافها، ثم تعامل موضوعي ومحدد يهدف لتعديل السلوك وإعادة تصميمه بما يخدم أهداف المنظمة بالاستعانة بالمفاهيم العلمية عن محددات السلوك التنظيمي ودوافعه.

إن الغرض من " إدارة السلوك التنظيمي" هو إيجاد أرضية من الفهم المشترك بين عناصر الإدارة المختلفة وبين أعضاء المنظمة تقوم على إدراك المصالح والأهداف المشتركة بين الفريقين، والتواصي بينهم للعمل من أجل تحقيق تلك المصالح. كذلك ينصرف مفهوم " إدارة السلوك التنظيمي" إلى إدراك الفروق والفجوات بين توجهات الإدارة من ناحية وبين أهداف وتوجهات العاملين من ناحية أخرى والتعامل العقلاني من أجل تخفيض هذه الفوارق و الفجوات إلى أدنى حد ممكن إن لم في الإمكان تفاديها تماماً.

ويتضمن هذا الجزء أربعة فصول يتناول الأول منها المفاهيم الأساسية لإدارة السلوك التنظيمي وما ترمي إليه من أهداف تتصل في نهاية الأمر بتحقيق غايات التنظيم [المنظمة]. ويعرض الفصل الثاني من هذا الجزء للتقنيات الإدارية المتاحة لإدارة السلوك التنظيمي وضمان توجيهه لما يرضي الإدارة ويحقق غاياتها في ذات الوقت الذي يحقق للأفراد أهدافهم ومصالحهم. أما الفصل الثالث من هذا الجزء فيعرض الثروة العلمية والفكرية التي يحتويها المنهج الإسلامي في إدارة السلوك التنظيمي وكيف يمكن للمدير العصري تحقيق فعالية السلوك التنظيمي وتعظيم مساهماته في رفع كفاءة الأداء من خلال تطبيق التوجيهات والإشارات الهادية من القرآن الكريم والسنة النبوية المشرفة. وينتهي هذا الجزء بفصل عن القيادة وتأثيرها في إدارة السلوك التنظيمي وبالتركيز على المنظور الإسلامي لدور القائد الإداري.

إن الموضوعات التي يقدمها هذا الجزء تتمحور في فكرة أساسية هي أن السلوك التنظيمي ظاهرة متعددة الأبعاد تنشأ وتتطور بتأثير العديد من المؤثرات والعوامل الخارجية والذاتية، وأنه بذلك ظاهرة قابلة للتطور والتعديل والتغيير. وتعتبر قابلية السلوك التنظيمي للتعديل أحد أهم الاكتشافات العلمية التي ساعدت الإدارة في اختيار آليات التعامل الصحيحة مع الموارد البشرية في المنظمات من أجل توجيه السلوك التنظيمي بما يحقق أهداف ومصالح المنظمة. ويصبح نجاح الإدارة في معالجة السلوك التنظيمي غير المتوافق مع أهدافها رهناً بأمور مهمة تتبلور في الفهم الصحيح لمحددات ذلك السلوك وأهدافه، والعمل على توفيق أهداف المنظمة وأهداف أعضاءها وإزالة ما قد يكون بين مجموعتي الأهداف من تناقض. وفي النهاية يسجل هذا الجزء النتيجة الرئيسية وهي أن المهمة الحقيقية للإدارة في أي تنظيم هي في نهاية الأمر " إدارة السلوك التنظيمي".

الفصل الثامن
مفاهيم وأهداف
إدارة السلوك التنظيمي

مقدمـــة:

تهدف الإدارة إلى تحقيق النتائج والغايات التي قامت من أجلها المنظمـة. وهي تؤدي في سبيل ذلك العديد من الأنشطة والعمليات، وتستخدم مـوارد متباينة مادية ومعنوية وتقنية وبشرية. وكما رأينا فإن الموارد البشـرية – بمـا يصدر عنها من أنماط سلوكية مختلفة – تعتبر هي العنصر الحاكم لما يمكـن أن تحققه المنظمة من غاياتها. ولذلك فإن الإدارة مطالبة بأن تخطط للتعامـل مـع السلوك التنظيمي بما يحقق لها السيطرة على توجهاته وضمان توافقه مع غايات المنظمة وأهدافها.

ويستند المنطق الأساسي للإدارة في إطارها العام على تفعيـل مجموعـة الموارد المتاحة تحت سيطرة الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفـرص الموجودة في المناخ المحيط مع الأخذ في الاعتبار أنواع المخاطر والمهددات التي تتعرض لها المنظمة نتيجة المتغيرات الخارجية. ويصبح السبيل الحقيقي لتحقيق غايات الإدارة هو تفعيل المورد البشري بمعنى توجيه سـلوكه في الأداء كـي يحقق النتائج والإنجازات التي تصبو إليها المنظمة، ويلتزم بالقواعد والإجراءات التي تحددها الإدارة لضمان مسـتويات الجـودة والتكلفـة ومعـايير الأداء المستهدفة. وبمعنى عام فإن " إدارة السلوك التنظيمي" تعنى سد الفجوة بـين السلوك الفعلي للموارد البشرية وبين السلوك المستهدف الذي ترتضيه الإدارة وتراه محققاً لغايات المنظمة.

أهداف إدارة السلوك التنظيمي

تهدف " إدارة السلوك التنظيمي" إلى تحقيق النتائج التالية:

1. توجيه السلوك التنظيمي ليؤدي المهام والواجبات المسندة إلى أعضاء المنظمة وفق القواعد والنظم التي تحددها الإدارة.
2. ضمان التزام السلوك التنظيمي بمواصفات الأداء المحددة من حيث الكم والجودة والتوقيت والتكلفة.
3. توجيه أعضاء المنظمة للعمل في تعاون وتكامل يحقق للمنظمة التفوق على المنافسين والتميز فيما تقدمه من منتجات وخدمات.
4. توجيه السلوك التنظيمي للعمل على إرضاء العملاء وإشباع رغباتهم وتطلعاتهم باعتبارهم الهدف الأكبر للمنظمة.
5. حث أعضاء المنظمة على مواجهة ما يصادفها من مشكلات وأزمات بإيجابية والسعي لعلاجها بأنسب الأساليب وأسرعها.
6. تشجيع أعضاء المنظمة على الاستزادة من المعرفة واكتساب المهارات والقدرات وتوظيفها فيما يساعدها على تطوير أعمالها وتحسين خدماتها للعملاء.
7. حث أعضاء المنظمة على الابتكار والإبداع وتطوير منتجات وتقنيات تحقق للمنظمة مزايا تنافسية وقدرات تسويقية تتفوق بها على منافسيها وتضمن لها مركزاً متميزاً في الأسواق التي تتعامل فيها.
8. دفع أعضاء المنظمة للحرص على موارد المنظمة والمحافظة عليها وكأنها ملكية خاصة لكل منهم.
9. حث أعضاء المنظمة على الاحتفاظ بأسرار المنظمة وعدم إفشائها للغير.

وتتبلور هذه الأهداف في تنمية مشاعر الولاء والانتماء للمنظمة والحرص على مصالحها والسعي المستمر لتحقيق أهدافها، ومن ثم تحقيق التوحد بين المنظمة وأعضاءها، وبذلك تنعكس تلك الأهداف في مجموعة من الأنماط السلوكية التي تتصف جميعها بكونها إيجابية التوجه في نفس المسار الذي تريده الإدارة وتراه واصلاً إلى ما تريده من أهداف وغايات.

صفات السلوك التنظيمي المستهدف

يمكن رصد الصفات التالية في نمط السلوك التنظيمي الذي تستهدفه الإدارة:

- التفهم الواضح والقبول الواعي لأهداف المنظمة وسياساتها.
- الإدراك المستنير للمتغيرات في المناخ المحيط والقدرة على توظيفها لصالح المنظمة.
- الاستخدام المكثف والواعي للمعلومات ومصادر المعرفة وتوظيفها فيما يحقق أهداف المنظمة.
- التزام القواعد والنظم المحددة للأداء مع المرونة في التطبيق بما يتناسب والتغير في ظروف الأداء.
- الإيجابية والمبادرة والإقدام على الأداء بحماس وحيوية.
- الدقة في الأداء والالتزام بمفاهيم وتوجهات الجودة الشاملة.
- السرعة والحيوية والإنجاز في الوقت On-time.
- الحرص على الموارد المستخدمة وصيانة المعدات والتجهيزات.
- التطوير المستمر والتحسين الدائم لأساليب وطرق الأداء.
- التعاون والتكامل مع زملاء العمل والمشاركة الجادة والإيجابية في فرق العمل.
- التعامل الإيجابي مع التقنيات الجديدة واستثمارها في تطوير عمليات المنظمة.

- السعي للتنمية الذاتية واكتساب المعارف والمهارات اللازمة للأداء وإشراك الآخرين في الرصيد المعرفي المتراكم لديه.
- احترام القيم والتقاليد السائدة في المنظمة واستيعاب ثقافة المنظمة وإدماجها في منظومة قيمه الشخصية.
- تحقيق التكامل والتوازن بين الأهداف الشخصية للفرد وأهداف المنظمة، والسعي المستمر لإزالة ما قد ينشأ من تناقضات بين الأهداف العامة والخاصة.

تلك الصفات تشير إلى ما درجت نظريات التنظيم التقليدية إلى وصفه " بالرجل الرشيد" الذي تتمناه الإدارة ليحقق لها غاياتها دون مشكلات. والفرق الجوهري بين النظرة التقليدية وبين الرؤية المعاصرة لصفات السلوك التنظيمي أن البيروقراطية التقليدية كانت تفترض أن هذا النمط المثالي من السلوك التنظيمي هو من المسلمات التي لا تجهد الإدارة نفسها في إيجاده، بينما تبرز النظرة الواقعية في نظريات التنظيم المعاصرة أن هذا السلوك التنظيمي يمكن تنميته من خلال ما تبذله الإدارة من جهود علمية منسقة لإدارة وتحوير وتطوير سلوك الأفراد في المنظمات بناء على الفهم الصحيح لمحددات السلوك الإنساني وأسس ومفاهيم العلوم السلوكية.

القياس المرجعي مدخل لتحديد أهداف إدارة السلوك التنظيمي

تهدف المنظمات إلى استلهام المنظمات الأحسن في الأداء والإنجاز من خلال أسلوب القياس المرجعي Benchmarking وهو وسيلة مهمة لقياس الفجوة بين مستوى أداء المنظمة في مجال محدد ومستوى الأداء لنفس المجال في منظمة يسود الاقتناع بأنها الأحسن في تلك المجالات. وبناء على تحديد الفجوة تضع المنظمة الأقل في مستوى الأداء لنفسها خطة للتحسين والتطوير تستهدف منها الوصول إلى مستوى يقارب تلك المنظمة الأفضل. ويمكن

استخدام نفس الأسلوب في تحديد أهداف السلوك التنظيمي لأفراد المنظمة بالمقارنة بما يفعله الآخرون في المنظمات الأفضل. مثلاً قد تتساءل إدارة المنظمة كيف يتصرف مسئولو التسويق والمبيعات في المنظمات الأفضل مع عملاء المنظمة، وما هي أنماط السلوك السائدة بين العاملين في أقسام البحوث والتطوير، أو ما هي مستويات السلوك التنظيمي للقادة والمشرفين في قطاعات الإنتاج بالمنظمات الأحسن.

مفاهيم إدارة السلوك التنظيمي

تستند " إدارة السلوك التنظيمي " إلى مجموعة المفاهيم التالية المستمدة من الدراسات العلمية للسلوك الإنساني في منظمات الأعمال:

نشأة السلوك التنظيمي وغاياته

1. ينشأ السلوك التنظيمي في محاولة الفرد إشباع رغباته وتحقيق أهدافه، ومن ثم يصبح تيسير هذا الإشباع وتمكين الفرد من تحقيق أهدافه من خلال العمل هو وسيلة مهمة تستطيع بها الإدارة التأثير على سلوكه في الأداء.
2. يتمثل السلوك التنظيمي في تصرفات من الفرد تهدف إلى تحقيق منافع ومصالح محددة، ومن ثم يستمر السلوك طالما لم يتحقق للفرد ما يسعى إليه من أهداف ونتائج. ولكن المثابرة على السلوك رغم عدم تحقق الأهداف قد تتحول إلى حالة من الإحباط واليأس يتوقف معها الفرد عن المشاركة بجدية في العمل بالمنظمة. من جانب آخر، فإن تحقيق الفرد لأهدافه واقتناعه بما تحقق يؤدي أيضاً إلى انتهاء السلوك. ومن ثم تصبح الإدارة مطالبة بتحقيق معادلة صعبة تجعل بمقتضاها الفرد في حالة تأهب واستمرار في السلوك بأمل تحقيق أهدافه، وفي نفس الوقت مساعدته على تحقيق تلك

الأهداف جزئياً حتى يستمر الفرد على الأمل في استكمال الإشباع، بالتالي يواصل سلوكه المحقق لأهداف الإدارة في ذات الوقت.

3. تتعدد العوامل المتفاعلة من أجل تشكيل وتفعيل وتوجيه السلوك التنظيمي، ومن ثم تعتمد الإدارة السليمة للسلوك التنظيمي على الفهم الصحيح والإحاطة المستمرة بالعوامل المحددة لسلوك أعضاء المنظمة، ومتابعتها بالتحليل والدراسة لإمكان استثمارها في إعادة توجيه السلوك التنظيمي بما يتوافق وأهداف الإدارة.

4. يستجيب الأفراد المختلفين للمثيرات الواصلة إليهم بطرق مختلفة، فقد تصدر عنهم استجابات متباينة رغم تعرضهم لنفس المثير، الأمر الذي يدعو الإدارة حين الرغبة في التأثير على السلوك التنظيمي ألا تتوقع نفس النتيجة عند استخدامها لنفس المثير كنظام موحد للحوافز مثلاً، بل عليها أن تستخدم المثير المتناسب مع دوافع واتجاهات شريحة العاملين المستهدفين وتتجنب استخدام المثيرات النمطية الموحدة بالنسبة للجميع.

5. وبنفس المنطق، فإن أعضاء منظمة ما قد يتعرضون لمثيرات مختلفة ومتباينة ولكنهم يستجيبون بنفس الاستجابة أي يصدر عنهم ذات السلوك رغم اختلاف المثيرات. وهنا أيضاً يكون على الإدارة الحرص حين توظيف بعض المثيرات وآليات التدخل لتعديل السلوك التنظيمي وذلك بدراسة طبيعة آليات التدخل والتأثيرات المحتملة منها لكل فئة من أعضاء التنظيم.

طبيعة السلوك التنظيمي

1. يتخذ السلوك التنظيمي شكل النظام المفتوح، ومن ثم يمكن للإدارة التعامل مع أي من عناصر النظام في محاولاتها التأثير على السلوك. فقد يتم التعامل مع المدخلات السلوكية، العمليات السلوكية، المخرجات السلوكية، أو

المناخ المحيط، وذلك بغرض تحويل السلوك التنظيمي من الحالة التي لاتتوافق ومتطلبات المنظمة إلى أنماط تحقق للمنظمة أهدافها وغاياتها، وفي نفس الوقت تؤمن للفرد إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه.

2. ويكون التعامل من خلال المدخلات بأن توجه الإدارة إلى أعضاء المنظمة أنواع من المعلومات ذات الدلالة الخاصة التي توضح لهم مزايا السلوك التنظيمي المرغوب من الإدارة وعيوب السلوك التنظيمي الحالي، وتبرز لهم عواقب عدم التحول إلى السلوك المستهدف. وفي هذه الحالة يكون على الإدارة معالجة كافة أشكال المعوقات التي قد تحول دون الإدراك الصحيح للمعلومات المرسلة من الإدارة.

3. كما قد تحاول الإدارة التأثير في السلوك التنظيمي من خلال التعامل مباشرة مع العمليات السلوكية وبدايتها عملية الإدراك. وفي هذه الحالة قد تلجأ الإدارة إلى تغيير المدركات أو الاتجاهات أو الدوافع أو التعلم وهي الدروس المستفادة من التجارب السابقة التي مر بها الفرد. ويتطلب التعامل المباشر مع العمليات السلوكية بغرض تحويل السلوك التنظيمي ضرورة التعرف المسبق على مخرجات العمليات السائد تأثيرها على السلوك التنظيمي حالياً، ومن ثم تحدد الإدارة التغييرات الواجب إدخالها حتى تتعدل تلك المخرجات.

4. ويمكن للإدارة التعامل مباشرة مع المخرجات السلوكية بمعنى أن تطرح نماذج سلوكية بديلة لما يباشره الأفراد فعلاً. والمثل الواضح هو أنواع السلوك غير المتوافقة مع مواصفات ونظم الجودة والتي تطرح الإدارة من خلال برامج التدريب وغيرها من الآليات نماذج سلوكية بديلة لها. ويصلح هذا المدخل بالدرجة الأولى لتعديل أنماط السلوك المستندة إلى مهارات وقدرات حركية Motor Skills.

5. كما يمكن للإدارة التأثير في السلوك التنظيمي من خلال محاولة تعديل وتطوير المناخ المحيط، ومن ثم تغيير أنماط المدخلات الآتية منه إلى نظام السلوك التنظيمي مما يدفعه إلى تطوير سلوكه بما يتناسب مع المدخلات الجديدة. والمثال الواضح على هذا الأسلوب هو عملية تدوير العمل Job Rotation التي تلجأ إليها الإدارة بتغيير العمل والمكان الذي يعمل به الفرد بنقله مثلاً من المركز الرئيسي للشركة إلى فرع بمدينة أخرى، أو تحويله من إدارة المصانع حيث يعمل في إطار مناخ محدود إلى العمل في قطاع التسويق والمبيعات حيث يتنوع المناخ الخارجي الذي يتعامل معه الفرد. كل تلك المحاولات تحدث تأثيراً في السلوك التنظيمي من خلال تغيير المناخ المحيط بالفرد وما يصدر منه من إشارات ومدخلات وما يوجد به من فرص ومهددات.

تأثيرات المحيط في السلوك التنظيمي

أ. السلوك التنظيمي ظاهرة متغيرة حيث تواجه الإنسان متغيرات ومثيرات تعمل على الإخلال بتوازنه، ومن ثم يسعى دائماً إلى استعادة توازنه عن طريق تغيير السلوك الذي لم يعد متناسباً مع الظروف المستجدة. وتستطيع الإدارة استثمار ظاهرة التغيير السلوكي عن طريق تصميم تدخلات تخل بتوازن الفرد وبالتالي تدفعه للبحث عن طريق لاستعادة التوازن، وهنا تطرح الإدارة السلوك البديل باعتباره طوق النجاة الذي يعد الفرد مرة أخرى بحالة من التوازن. ومثال هذه الحالة حين تستخدم الإدارة أسلوب " التكليف بمهام معينة" لإخراج الفرد من حالة التوازن [الاسترخاء السلوكي] وإثارة حماسه للبحث عما يعيد إليه توازنه. وهنا تطرح الإدارة

أفكاراً حول بذل الجهود غير العادية كوسيلة لإثبات القـــدرة علـــى أداء المهام الصعبة وأن الترقية لوظيفة أعلى هي المقابل لهـــذا الأداء المتميـــز، وبالتالي نجد الفرد الراغب في الترقي يبذل جهوداً غير عاديـــة في تنفيـــذ المهمة التي أسندت إليه ليثبت جدارته بالترقية، وحين يحصل عليها يستعيد توازنه لفترة قادمة.

2. يتأثر السلوك التنظيمي بطبيعة مجموعات العمل التي يتواجد فيها الفـــرد، ويتفاوت التأثير سلباً وإيجاباً بحسب متغيرات كثيرة منها تركيب مجموعـــة العمل ونوعية الأفراد المشاركين فيها، وطبيعة العمل المسند للمجموعـــة ومدى الصعوبة أو السهولة في تنفيذه، وكذلك أنواع العلاقات بين أفراد المجموعة واختلاف أو تمايز أدوارهم في فرق متجانسة. وبـــذلك تـــتمكن الإدارة من توجيه السلوك التنظيمي بدرجات مختلفـــة مـــن الكفـــاءة إذا أحسنت إعداد فرق العمل وتنسيق أعضائها بحيث يمثلون فريقاً متجانســـاً يدعم بعضهم بعضاً في ضوء تفهم واضح لمسئولياتهم نحو المنظمة.

3. يتفاعل البشر بدرجات مختلفة مع التقنيات التي يتعرضون لها في أعمـــالهم، فمن الناس من يتفهم التقنية ويتعامل معها باعتبارها عامل مساند في الأداء وبذلك يصبح إضافة أبعاد تقنية متزايدة إلى عمله بمثابة دفعة نحو المزيد من الكفاءة. والبعض من الناس لا يستطيعون التعامل مع التقنيـــة ويخشـــونها ويفضلون التباعد عنها، وهؤلاء يحتاجون لمدخل مختلف في محاولة التـــأثير على سلوكهم بإبعادهم عن تأثيرات التقنية بشكل أو آخر.

4. يؤثر المناخ المادي الذي يتواجد فيه الإنسان في كيفية تشكل سلوكه بمـــا يتوافق وحالات ذلك المناخ من حرارة ورطوبـــة وضوضـــاء وتضـــاريس

جغرافية ومبان ومساحات خضراء وغيرها من مظاهر الطبيعة المادية. وتستثمر الإدارة تلك الخصائص المادية للمناخ في تعريض الأفراد لأنواع مختلفة من حالات المناخ بما يؤدي إلى المساعدة في تشكيل السلوك بشكل متناسب مع متطلبات الإدارة. وقد كانت دراسة تأثير المناخ المادي في السلوك التنظيمي هي موضوع التجارب التي أجراها إلتون مايو Mayo وزملاؤه من أساتذة جامعة هارفارد في بدايات الثلاثينات من القرن الماضي في مصانع هوثورن التابعة لشركة ويسترن إليكتريك والتي انتهت إلى بيان أثر الروح المعنوية في إنتاجية العمل وقدرة الإنسان على التكيف مع ظروف المناخ المادية غير المواتية إذا توفرت الظروف والعلاقات الاجتماعية وأنماط القيادة الإيجابية والمساندة.

5. يتأثر السلوك التنظيمي بأنماط الاتصالات السائدة في المنظمة وطبيعة الهياكل التنظيمية وأنماط القيادة وحالات المركزية واللامركزية. وبصفة عامة، فإن الحالات التنظيمية المختلفة تتناسب بدرجات متباينة مع توجهات الأفراد المختلفين. فهناك من يستجيبون بدرجة أعلى لمتطلبات التنظيم المركزي ويجدون الانصياع للقادة أيسر من تحمل مسئولية التفكير واتخاذ القرارات حال كون التنظيم يميل إلى اللامركزية. والعكس أيضاً صحيح، فهناك من أعضاء التنظيم من يفضلون تحمل المسئولية واتخاذ موقف القيادة والريادة وهؤلاء لا يستجيبون بسهولة للتنظيم المركزي والقيادة المتسلطة، ويصبح التمكين هو النمط التنظيمي الأفضل بالنسبة لهم.

الإطار الفكري للنموذج

ينبني النموذج المتكامل لإدارة السلوك التنظيمي على المفاهيم المحورية التالية:

- أن المهمة الأساسية للإدارة هي تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة، ويعتبر تخطيط السلوك التنظيمي وتوجيهه ومراجع بشكل مستمر هو السبيل لتحقيق هذه الغاية. كما تكون الإدارة مسئولة عن تهيئة الظروف المادية والتنظيمية حتى تتهيأ أفضل الفرص لنشأة السلوك التنظيمي الإيجابي المتوافق مع أهداف المنظمة والمحقق لها.
- أن ما يواجه المنظمات من متغيرات تؤدي إلى أهمية تطوير وتعديل السلوك التنظيمي لأعضائها بما يسمح لها بمواجهة المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص وتجنب أو التعامل مع ما يصاحبها أو يترتب عليها من مخاطر ومهددات.
- تحتم ظروف المنافسة المتصاعدة والتطورات التقنية المتسارعة أن تهتم الإدارة بتحسين الأداء وتطويره ومساندة الأفراد على الارتفاع إلى مستويات متعالية من الأداء، الأمر الذي يزيد من أهمية وخطورة توجيه السلوك التنظيمي في اتجاهات محابية للتحسين والتطوير المستمر في كافة مجالات الأداء.
- تدرك الإدارة دائماً أن هناك احتمالات بدرجات مختلفة أن يختلف الأداء الفعلي الذي يمارسه أعضاء المنظمات عن الأداء المستهدف بما يمثل فجوة ينبغي علاجها، ويتطلب هذا العلاج أن يغير أعضاء المنظمة من أنماط سلوكهم بحيث يقتربون من أنماط السلوك | الأداء| المستهدف.

بعض المبادئ الأساسية في إدارة السلوك التنظيمي

- ينطلق تخطيط السلوك من المخرجات المستهدفة و ليس من الموارد المتاحة.
- ينطلق تخطيط السلوك من تقدير الإمكانيات و الفرص، و ليس في إطار القيود والمحددات.
- ضرورة إدماج إمكانيات التطوير التقني عند تخطيط السلوك المستهدف.

وتشير هذه المبادئ إلى أن الإدارة في سعيها لتوجيه السلوك التنظيمي لاتتقيد بما يصدر عن أعضاء التنظيم من تصرفات تعبر عن قدراتهم أو رغباتهم وقد تكون محدودة وبعيدة عن آمال وتوقعات المنظمة، بل إن الإدارة تحدد مستويات وآفاق السلوك التنظيمي التي تستهدفها لتحقيق أهداف المنظمة، ثم تحاول حث الأعضاء على الارتفاع إلى تلك المستويات السلوكية. كما تأخذ الإدارة في اعتبارها عند تخطيطها للسلوك التنظيمي المستهدف كل الممكنات والتطورات التقنية التي تسهم في الوصول إلى مستويات السلوك المتعالية.

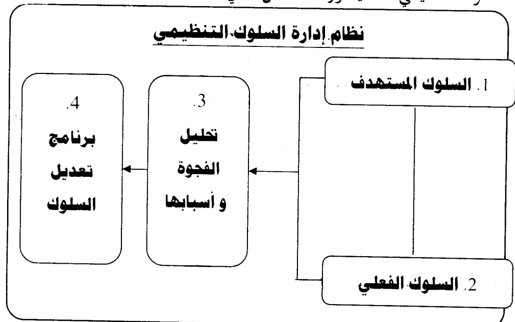
عملية إدارة السلوك التنظيمي

تتطلب إدارة السلوك التنظيمي جهداً متصلاً من جانب أفراد الإدارة على مختلف المستويات التنظيمية حيث يكون الجميع في اتصال دائم ومواجهة مستمرة مع أشكال وأنماط السلوك التنظيمي على اختلاف درجات توافقه مع السلوك المستهدف. وتمر عملية إدارة السلوك التنظيمي بذات المراحل التي تحدث في حالة إدارة أي مجال من مجالات النشاط التنظيمي، وتتحدد تلك المراحل فيما يلي:

- تحديد الأهداف والإنجازات المستهدف تحقيقها من خلال السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة على اختلاف مستوياتهم.
- تخطيط السلوك التنظيمي لفئات العاملين المختلفين وتحديد أنواع ومستويات السلوك المستهدف تحقيقها.

- توفير المساعدة والمساندة الإدارية لتيسير أداء السلوك التنظيمي المستهدف وفق خطط السلوك المحددة.
- متابعة السلوك الفعلي وتحليل أبعاده وتقدير مدى اقترابه مـــن الســـلوك المستهدف، وتشخيص أسباب الانحراف في حالة كشفها.
- تقويم السلوك الفعلي والحكم على جودته بالقياس للسلوك المستهدف وفق الخطط المحددة من الإدارة.
- الكشف عن مجالات التحسين والتغيير والتطوير في السلوك الفعلي ليقترب من السلوك المستهدف واختيار الأدوات والآليات المناسبة لإحداث التغيير المرغوب.
- مباشرة التدخل بالآليات والحوافز والمغريات المختلفة لإحـــداث التغـــيير المستهدف في السلوك التنظيمي والاقتراب به من الأنماط السلوكية المفضلة عند الإدارة.

ويمكن تركيز عملية إدارة السلوك التنظيمي في محاور أربعة لنظـــام إدارة السلوك التنظيمي كما يصورها الشكل التالي:



شـــــكل رقم 1

عناصر السلوك المستهدف

تتعامل الإدارة مع عناصر السلوك التنظيمي المختلفة ذات التأثير على نتائج الأداء وما يمكن أن يتحقق للمنظمة من أهداف وغايات. وتشمل أبعاد السلوك التنظيمي التي تخضع لمنطق الإدارة ما يلي:

- نوع السلوك ومدى ارتباطه بغايات المنظمة ومتطلبات أداء المهام المسندة إلى الفرد.
- جودة السلوك ومدى اقترابه من المواصفات والسمات المميزة لنوع الأداء الذي ترغبه الإدارة.
- القيم والمفاهيم والأسس الأخلاقية والاجتماعية التي يستند إليها السلوك التنظيمي.
- المعلومات عن العمل والمنظمة والإدارة والتي تسهم في تشكيل السلوك التنظيمي.
- أساليب التفكير والتحليل والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المنظمة في اختيار المدركات والاتجاهات المتفاعلة في تشكيل أنماط السلوك التنظيمي الصادرة عنهم.
- ناتج السلوك من حيث كمية الأداء التي يتم إنجازها وما يترتب عليها من منتجات أو مخرجات.
- تكلفة السلوك متمثلة فيما تتكلفه المنظمة في سبيل تمكين الفرد من مباشرة السلوك مقارنة بقيمة المخرجات أي العائد من السلوك.
- زمن السلوك متمثلاً في توقيت السلوك أي بدايته ونهايته، وكذا سرعة السلوك متمثلة في الوقت المستغرق في إنجاز نتائج السلوك مقارنة بالوقت المخطط أو المستهدف.

- الآثار الاجتماعية والحضارية الناشئة عن السلوك وتأثيراته على ثقافة المنظمة وعلاقات أعضائها بعضهم ببعض، والتأثير على عملاء المنظمة والمتعاملين معها.

أساليب تعديل السلوك

تتعدد الطرق والأساليب التي يمكن للإدارة استخدامها لتعديل السلوك التنظيمي بما يتفق والأهداف والغايات المحددة للمنظمة. وتخضع عملية اختيار مداخل التعامل مع السلوك التنظيمي بغرض تعديله وتطويره للمنطق الإداري الأساسي القائم على مقارنة التكلفة والعائد عند فحص البدائل المختلفة. والمعنى أن الإدارة تفحص البدائل المختلفة للتدخل من حيث إمكانية تطبيق كل بديل وتكلفته الكلية شاملة كل أنواع العبء النفسي والاجتماعي المصاحب للتطبيق، ومن ناحية أخرى تدرس الإدارة احتمال نجاح كل بديل في إحداث التغيير المستهدف في السلوك التنظيمي. وفي ضوء نتيجة المقارنة تتخذ الإدارة القرار باختيار آلية التدخل المناسبة في كل حالة.

وتتبلور الأساليب المتاحة للإدارة لتعديل السلوك التنظيمي في النوعيات الرئيسية التالية:

1. أساليب تتعامل مع المحددات الفردية للسلوك التنظيمي [الإدراك، الدوافع، الاتجاهات، الخبرات المكتسبة، وأسلوب الفرد في اتخاذ القرارات].
2. أساليب تتعامل مع المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي[جماعات وفرق العمل، الجماعات والتكوينات الاجتماعية المختلفة التي يتعامل معها الفرد، القيم والمعتقدات والتقاليد والأعراف الاجتماعية الشائعة في المجتمع،

تأثيرات الدور الاجتماعي والوضع الطبقي للفرد واحتمـالات الحركـة الاجتماعية المتاحة له، النظم الاجتماعية السائدة..].

3. أساليب تتعامل مع المحددات الحضارية للسلوك التنظيمي [الثقافة العامة، القيم والأعراف التراثية، الموروث التراثي العام للمجتمع، المستوى التقني العام في المجتمع، الرصيد الحضاري العام متمثلاً في مستوى العمارة والفنون والآداب الموروثة....].

بعض القضايا الأساسية في إدارة السلوك التنظيمي

تواجه الإدارة مجموعة من القضايا المهمة في تعاملها مع مشـكلة تعـديل وتغيير السلوك التنظيمي حتى يتوافق مع متطلباتها. وتتبلور تلك القضايا فيمـا يلي:

التعامل مع السلوك التنظيمي برؤية شاملة

تثير هذه القضية أهمية التعامل مع السلوك التنظيمي من منظـور شـامل يأخذ في الاعتبار عناصر ومحددات السلوك كلها في إطار متكامل. وتبدو أهمية هذه القضية من مظاهر الفشل والإحباط التي تعاني منها الإدارة حين تكتشف أن محاولاتها في تعديل السلوك التنظيمي لم تحقق النجاح المأمول رغم ضـخامة الموارد المالية والجهود البشرية التي بذلت في تصميم آليات التعديل السلوكي مثل برامج التدريب ونظم الحوافز المالية والمميزات العينية وغيرها. وقد يكون السبب في هذا الفشل أن تلك التدخلات تتعامل مع بعض محددات السـلوك التنظيمي دون باقي المحددات، أو أنها تقتصر على معالجة أحد مظاهر السلوك دون الانتباه إلى تكامل وتداخل مظاهر السلوك جميعها في نظام متكامل ينبغي أخذ في الاعتبار عند التعامل مع أي جانب من جوانبه المختلفة.

إدماج إدارة السلوك التنظيمي في نظام إدارة الموارد البشرية

تشير هذه القضية إلى أهمية إدماج برامج إدارة السلوك التنظيمي في النظام المتكامل لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، والتنسيق مع التوجهات الإستراتيجية العامة للمنظمة. والهدف من لفت الانتباه إلى تلك القضية المحورية هو الحرص على التناغم والتناسق بين كافة آليات التعامل مع المورد البشري منذ اللحظة الأولى لاستقطابه واختياره للعمل في المنظمة مروراً بكافة المراحل والإجراءات التي يتعامل فيها الفرد مع نظام إدارة الموارد البشرية. والقصد هو تعظيم الوقع المستهدف إحداثه من خلال آليات تعديل السلوك وتحقيق التكامل بينها وبين التدخلات الأخرى التي تتضمنها عادة نظم إدارة الموارد البشرية مثل أساليب تقويم الأداء Performance Evaluation وتخطيط الاحتياجات التدريبية ونظم الترقية وتعديل الرواتب ونظم الحوافز والمميزات المالية والعينية وتخطيط المسار الوظيفي .

إدارة السلوك التنظيمي جزء في التطوير التنظيمي الشامل

تناقش هذه القضية إدماج برامج إدارة السلوك التنظيمي – وهو ما يعبر عن أداء الموارد البشرية– في المنظومة الشاملة لتطوير الأداء وإعادة الهيكلة التنظيمية باعتباره أحد عناصر الأداء في المنظمة الذي يتكامل مع أداء عناصرها الأخرى حتى يتحقق الإنجاز الكلي لما تحققه من منتجات. فالأداء البشري تكمله التقنيات المستخدمة في المنظمة، وتسانده الآلات والمعدات والتجهيزات المتاحة، كما يتأثر هذا الأداء البشري بنمط التنظيم الهيكلي وطرق الاتصالات ونظم اتخاذ القرارات، الأمر الذي يجعل الترابط محتماً وضرورياً بين برامج وتوجهات تعديل السلوك التنظيمي وخطط وتوجهات التطوير التنظيمي الشامل.

استثمار البعد الثقافي الاجتماعي لتعديل السلوك التنظيمي

تثير الاختلافات الثقافية بين أعضاء المنظمات والتأثيرات الاجتماعيـــة في أنماط سلوكهم التنظيمي أهمية استثمار البعد الثقافي و الاجتماعي في بـــرامج التعديل السلوكي. إذ من الواضح أن استقبال الأفراد لدعاوى تعديل السلوك سيكون أكبر وأسرع إذا كان السلوك المستهدف يتوافق مع معطياتهم الثقافية والاجتماعية، وعلى العكس ستكون مقاومة السلوك الجديد أعلى وأشد حال ما تعارض مع بعض موروثهم الثقافي وتركيبهم الاجتماعي. وتبدو أهمية هـــذه القضية حين تتعامل الإدارة مع نوعيات مختلفـــة مـــن العـــاملين ينتمـــون إلى جنسيات وأصول عرقية مختلف تعكس ثقافات وتركيبات اجتماعية متنـــافرة كما هو الحال في كثير من المنظمات في دول الخليج العربي التي تعتمد علـــى العمالة الوافدة من دول مختلفة، وتجد هيكل الموارد البشـــرية في أي منظمـــة يتشكل في المتوسط من عشرات الجنسيات. وفي هذه الحالات تصبح قضـــية التعديل السلوكي هي في الأساس مهمة ثقافية اجتماعية.

أهمية إشراك الأفراد في برامج التعديل السلوكي

إن التعديل السلوكي لا يفرض على الإنسان، ولكن يمكن إقناعه وتدريبه على النمط السلوكي المستهدف حال إشراكه في قضية التعديل واعتباره طرفاً ذا مصلحة في إحداثه. ويعتمد هذا المنطق على أن الإنسان في الأســـاس هـــو طاقة فكرية وذهنية يستخدمها بدرجات مختلفة في بحث مـــا يصـــادفه مـــن مشكلات أو يعرض عليه من مزايا كي يفاضل بينها ويختار منـــها مـــا يـــراه الأصلح. وبذلك تتمحور قضية التعديل السلوكي في كسب ثقة أفراد المنظمة وإقناعهم بالمشاركة الجادة في بحث مشكلات انحراف السلوك لتنظيمي عـــن الأنماط المستهدفة والسعي لدفعهم لاكتشاف الأنمـــاط الســـلوكية الأفضـــل والتحول إليها.

أخذ التطورات التقنية في الاعتبار

يتكامل السلوك التنظيمي مع المستوى التقني السائد في المنظمة ويعكـــس درجة استيعاب الأفراد للتقنيات ومدى إدراكهم لقدراتها ومتطلبات توظيفها في الأداء. وبذلك فإن محاولات تعديل السلوك التنظيمي لا يمكن أن تفتـــرض ثبات المستوى التقني في المنظمة، بل لا بد من تصور التطورات التقنية المتوقعة وإدماج تأثيراتها ومتطلباتها المحتملة في برامج تعديل السلوك التنظيمي. ولاشك أن التطورات التقنية المعاصرة- والمتمثلة بدرجة واضحة في تقنيات الحاســـب الآلي، البيولوجيـــا الحيويـــة، الهندســـة الوراثيـــة، تقنيـــة المعلومـــات، الإنترنت،الإنترانيت، التجارة الإلكترونية، تقنية الاتصـــالات،الفضـــائيات- كان لها تأثيراتها الواضحة على أنماط السلوك التنظيمـــي وقـــدرات المـــوارد البشرية في كثير من المنظمات. وقد استثمرت منظمات كثيرة تلك التقنيـــات لتعديل السلوك التنظيمي وتطويره بما يتناسب والعصر التقني الذي نعيشـــه، ومن ثم ينبغي التنبه باستمرار إلى التطورات التقنية المحتملة وأخذها في الاعتبار حين تخطيط برامج التعديل السلوك التنظيمي.

نتائج السلوك التنظيمي المتوافق مع أهداف الإدارة

في حالة نجاح برامج إدارة السلوك التنظيمي وتحقيق توافقه مع متطلبـــات المنظمات، تتوقع الإدارة الحصول على النتائج التالية:

1. تحسين الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء طبقاً للمواصفات.
2. تحسين جودة العمليات والمنتجات وحسن استخدام وســـائل الإنتـــاج، وتخفيض أو منع العيوب والأخطاء.

3. تخفيض تكاليف الإنتاج، وترشيد تكلفة الصيانة والإصـــلاح وتخفـــيض معدلات إعادة تشغيل المنتجات المعيبة.
4. تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفـــة تشـــغيلها وصيانتها بواسطة المستخدمين | العملاء | .
5. تزايد معدلات ابتكار منتجات جديدة وتطوير وسائل الإنتاج والتوزيع .

الفصل التاسع

تقنيات

إدارة السلوك التنظيمي

مقدمـــة:

تعتمد عمليات إدارة السلوك التنظيمي على منطق علمي متكامل يحاكي منهجية الإدارة الإستراتيجية ويستخدم أدواتها وتقنياتها. والأصـــل في الإدارة الإستراتيجية للسلوك التنظيمي هو تحقيق أهداف معينة تتمثل في دفع أعضـــاء المنظمة لالتزام أنماط من السلوك التنظيمي تحقق لها أهدافها وتصـــل بهـــا إلى غاياتها. ومن أجل تحقيق هذه الغاية تضع الإدارة خططـــاً لتوجيـــه الســـلوك التنظيمي في ضوء رؤية واضحة للظروف المحيطة ورصد للفرص المساعدة على تحقق السلوك المستهدف والمهددات والمخاطر التي قد تعوق أعضاء المنظمة من التصرف وفق ما تريد الإدارة. ثم تنطلق منهجية إدارة الســـلوك التنظيمـــي لوضع الأدوات المساندة للأفراد لاكتساب السلوك المستهدف وتيسير سلوكه بالنسبة لهم، ثم متابعة تصرفاتهم الفعلية ورصد الانحرافات عن السلوك المخطط وفحص أسبابها، ثم وضع برامج تصحيح السلوك وتعديله بالقضاء على أسباب الفجوة السلوكية.

ونود الإشارة إلى أننا نستخدم هنا نفس المنطق والمنهجية السابق طرحهـــا في كتابنا " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية[1]" تحت عنوان " إدارة الأداء"، والفارق الرئيسي أن إدارة السلوك التنظيمي تركز على العوامل والمحـــددات والعمليات المنشأة للسلوك من إدراك ودوافع وتعلم واتجاهات واتخاذ قرارات ومحاولة الإدارة تعديلها بما يؤدي إلى تحويل الفرد إلى نمط أفضـــل للســـلوك يتوافق مع متطلباتها. من ناحية أخرى كان التركيـــز في " إدارة الأداء" علـــى تصميم العمل وظروف الأداء بطريقة منسقة ومحاولة توفيق مهارات وقدرات

---

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

الفرد لتتناسب مع متطلبات تنفيذ العمل بالطريقة التي تم تخطيطها. ولا شك أن المفهومين يتلاقيان في عنصر مشترك مهم وهو الإنسان ذاته.

وسوف نعرض في هذا الفصل لتلك العمليات المتشابكة وبيان الأدوات المستخدمة في تنفيذها.

المنطق الأساسي في إدارة السلوك التنظيمي

تقوم فكرة إدارة السلوك التنظيمي على منطق بسيط هو أن السلوك المحقق لأغراض المنظمة وغاياتها يتطلب توفر العناصر التالية:

- تصميم العمل Job بطريقة علمية سليمة يحدد نمط السلوك المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.
- توفير المستلزمات المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك من موارد يحتاجها أعضاء المنظمة ليتمكنوا من ممارسة السلوك المستهدف بكفاءة.
- تهيئة الظروف المحيطة في مكان العمل بما يتوافق ومتطلبات مباشرة السلوك التنظيمي المستهدف.
- الاختيار الموضوعي السليم لأعضاء المنظمة من بين المؤهلين لمباشرة السلوك المستهدف وفق المواصفات المحددة، وإعدادهم وتدريبهم على طرق السلوك الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن نمط السلوك المرغوب وأهدافه ومواصفاته وشروط قبوله ومعايير تقييم النتائج.
- متابعة السلوك الفعلي وملاحظة ما يقوم به الفرد [أو الأفراد] أثناء العمل، وتزويده بالمعلومات المتجددة والمساندة بما يساعده على تصحيح مسار التنفيذ وتخطي ما قد يصادفه من عقبات.

- رصد النتائج التي يسفر عنها السلوك الفعلي وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض عضو المنظمة بحسب جودة سلوكه ومدى اقترابه من السلوك المستهدف.

عناصر إدارة السلوك التنظيمي

بناء على المنطق السابق، تتكون إدارة السلوك التنظيمي من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى أنماط السلوك المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها. وتضم إدارة السلوك التنظيمي عمليات تخطيط السلوك التنظيمي، توجيه السلوك التنظيمي، تشخيص السلوك التنظيمي، تحسين السلوك التنظيمي، وتطوير السلوك التنظيمي.

وتتوجه إدارة السلوك التنظيمي من خلال السيطرة على سلوك الموارد البشرية إلى السيطرة بالتالي على سلوك جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط. فالفرد الذي يؤدي عملاً معيناً يستخدم فيه موارد مادية، مالية، تقنية، ومعلوماتية وغيرها سوف يطبق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة السلوك التنظيمي بما يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد المساعدة. ولعلنا نضيف هنا أن مسألة مهمة تقلق الإدارة عادة هي الإسراف في استخدام الخامات غالية الثمن في أثناء العمليات الإنتاجية، ولذا تصبح إدارة السلوك التنظيمي هي العلاج لمثل تلك المشكلة حيث توضح للعامل كيف يتعامل مع الخامات وبأي معدلات، ثم يحاسب عن نتائج سلوكه ومدى التزامه بخطة السلوك التنظيمي المقررة. وينطبق نفس المنطق على تعامل الفرد [أو الأفراد] مع الموارد الأخرى التي توفرها الإدارة لتمكينه من تحقيق النتائج التي كلف بالوصول إليها.

تمثل التقنية محوراً مهماً في السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة نتيجة اشتباكها في الكثير من العمليات التنفيذية لمختلف الأعمال، ومن ثم يصبح تصميم السلوك التنظيمي متأثراً بالاختيار الصحيح للتقنيات المناسبة وإدماج تلك التقنيات في خطة السلوك التنظيمي بما يسمح للفرد [أو الأفراد] القائم بالعمل باستيعابها وتفعيلها على وجهها الصحيح. وبالتالي تتكامل مفاهيم إدارة التقنية Technology Management مع إدارة السلوك التنظيمي، ويكون تصميم السلوك المستهدف مرتبطاً بنوع ومستوى التقنية المتاح للمنظمة، كما يكون أحد أهم أبعاد تحسين وتطوير السلوك التنظيمي هو تحديث التقنيات. ومن أهم المسائل التي تواجه مصمم السلوك التنظيمي هو إحداث التوافق بين متطلبات التقنية وبين قدرات ومهارات الأفراد المتاحين وضرورة اختيار التقنية المناسبة Appropriate Technology، وتضمين خطط السلوك التنظيمي جرعات مناسبة من التدريب والإعداد لتمكين القائم بالعمل من استيعاب التقنية والسيطرة عليها حتى يأتي السلوك التنظيمي متفقاً مع المواصفات وبالمعدلات المقررة. ويتم التوفيق بين اعتبارات إدارة التقنية ومتطلبات إدارة السلوك التنظيمي على النحو التالي:

- تحديد الاحتياجات التقنية للعمل مع الأخذ في الاعتبار طبيعة الهيكل البشري المتاح للمنظمة ومستوى القدرات والمهارات الحالية والآفاق التي يمكن أن تصل إليها بالتدريب والتنمية أو الإحلال. والمعنى ألا يتم اقتناء التقنية دون اعتبار إمكانيات تطوير السلوك التنظيمي للموارد البشرية التي سيعهد إليها تطبيق تلك التقنيات. وعلى سبيل المثال فإن شركات الطيران ووكالات السفر والسياحة أو الفنادق وغيرها من المنظمات التي أصبحت

تعتمد تقنيات متطورة في أعمال الحجز وإدارة شئون العملاء تحتـاج إلى توفيق متطلبات تلك التقنيات مع طاقات وإمكانيات المـوارد البشـرية المتاحة لها قبل الإقدام على استثمار مبالغ طائلة في اقتناء التقنيـات كـي تفاجأ بأن أعضاء المنظمة غير قادرين على استيعابها وإدماجهـا في أنمـاط سلوكهم الفعلي.

- حصر التقنيات المتاحة بالمنظمة وتقييم درجة اسـتيعابها والتـزام أعضـاء المنظمة بها، ومدى وضوحها في مظاهر السلوك التنظيمي المختلفة. إذ مـن اللافت للنظر أن كثيراً من الطاقات التقنية المتاحة لا يتم استخدامها وتبقى عاطلة أو معطلة، والمثال الواضح على ذلك هو الكم الهائل من الحاسبات الآلية المتاح لكثير من المنظمات في الدول النامية وهي غير مستغلة بالكامل بل نجد الكثير من أعضاء المنظمات يتجاهلونها في سلوكهم الفعلي.
- تقدير مدى الحاجة إلى تحسين التقنيات أو تطويرها أو تغييرهـا في ضـوء مستويات السلوك التنظيمي وخطط تحسينه وتطويره. وكذا تقدير الفجوة التقنية التي تفصل المنظمة عن منافسيها، ودراسة التكلفة والعائد في حالـة محاولة سد تلك الفجوة التقنية. وفي نفس الوقت تقدير التطوير المطلـوب في أنماط السلوك التنظيمي وهيكل الموارد البشرية المرغوب كي يتحقـق التناسق والتوافق بين متطلبات التقنية والقـدرات السـلوكية للعـاملين بالمنظمة.
- تشكيل الحزمة التقنية المتكاملة والمتناسقة مع قدرات واحتمالات تطـوير السلوك التنظيمي في المنظمة، والتأكد من تفعيلها وصيانتها وتحـديثها في تناغم مع تطور القدرات السلوكية للمورد البشري بها.

مزايا نظام إدارة السلوك التنظيمي

يحقق نظام إدارة السلوك التنظيمي حال تطبيقه بدقة وفعالية مجموعة من المزايا تسمح بتكوين قدرة تنافسية للمنظمة في مواجهة المنافسين. وتتبلور أهم تلك المزايا فيما يلي:

مزايا نظام إدارة السلوك التنظيمي للمنظمة	مزايا نظام إدارة السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة
تنسيق الأهداف وتوجيه السلوك التنظيمي في الاتجاه الصحيح.	توضيح المعدلات المطلوبة وشفافية معايير التقويم والمحاسبة عن السلوك التنظيمي.
آلية مهمة لتخطيط السلوك التنظيمي ومتابعته والكشف عن معوقاته وسلبياته.	إتاحة الفرص للمشاركة في تخطيط السلوك التنظيمي وإبداء الرأي في اتجاهات التطوير.
آلية مهمة لتوفير معلومات لتحسين السلوك التنظيمي وتطويره، وتجنب تكرار عيوب السلوك التنظيمي.	تنمية التعاون وتوثيق روح الفريق بين العاملين لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.
أساس موضوعي لاتخاذ قراوات الاستثمار في التقنيات أو تعديل أوضاع أعضاء المنظمة.	توفير معلومات متجددة وصحيحة عن مستويات السلوك التنظيمي وتقدير الإدارة لها، وإتاحة الفرصة لمناقشة مشكلات العمل مع المسئولين.
توفير النفقات بمنع الإسراف والفاقد في الخامات والوقت.	العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أساس نتائج السلوك التنظيمي.

مظاهر الصعوبة في إدارة السلوك التنظيمي

من تحليل مزايا إدارة السلوك التنظيمي يتضح أنه نظام يعاكس المنطق الإداري التقليدي الذي يركز على الاستزادة من المدخلات من موارد مالية وبشرية ومادية تقنية، إذ ينطلق في تخطيط السلوك التنظيمي ابتداء من المخرجات أي الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها. كذلك تبدأ إدارة السلوك التنظيمي من تقدير واقعي للإمكانيات والفرص المتاحة بهدف استثمارها وتفعيلها، ولا تركن إلى الانحصار في إطار القيود والمحددات التي قد تقف أمامها الإدارة التقليدية مكتوفة الأيدي. كما رأينا أن إدارة السلوك التنظيمي تتبنى فكر متقدم يعمد إلى إدماج التقنيات في صلب عملية تصميم العمل وتخطيط السلوك التنظيمي.

وعلى الرغم من تلك المميزات إلا أن تطبيق نظم إدارة السلوك التنظيمي تعترضها صعوبات متعددة، يعود بعضها إلى طبيعة النظام ذاته ومتطلباته التي تخالف ما درجت عليه المنظمات التقليدية وتفرض عليها أعباء لم تمارسها من قبل، والبعض الآخر من الصعوبات يتعلق بإدراك الإدارة و أعضاء المنظمة للنظام ومدى استيعابهم لمفاهيمه وأهدافه. وتتبلور أهم تلك الصعوبات فيما يلي:

الصعوبة الأولى: تأثيرات الطبيعة البشرية

تنشأ الصعوبة الأولى في تطبيق نظام إدارة السلوك التنظيمي من كونها تتعلق بالعامل البشري واحتمالات الخلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين وبين بعضهم البعض، فالسلوك البشري ظاهرة معقدة قد لا تخضع لمنطق التخطيط والتوجيه والسيطرة بنفس القدر الذي تمارسه الإدارة مثلاً في إدارة الموارد المادية. ويصبح التحدي الحقيقي هو إيجاد صيغة من التفاهم المشترك بين الإدارة و أعضاء المنظمة تجعل تخطيط السلوك التنظيمي وإدارته من الأمور المقبولة في ثقافة المنظمة. ولعل هذا هو الفارق

الأساسي في ثقافة المنظمات اليابانية التي نجحت تماماً في إقناع أعضاء المنظمة بأن تخطيط السلوك التنظيمي ليس فقط أمراً مطلوباً ومهمة رئيسية لإدارة المنظمة، بل إن الانصياع لخطط السلوك التنظيمي والالتزام بها هو واجب مقدس على كل عامل.

الصعوبة الثانية: أهمية التنسيق بين عناصر النظام السلوكي

الصعوبة الثانية في تصميم وتنفيذ نظم إدارة السلوك التنظيمي هي أهمية التنسيق المستمر والتوازن بين مكونات النظام الأساسية: أهداف النظام، معايير النظام، وإجراءات النظام بمعنى ألا تستغرق الإجراءات جل اهتمام الإدارة مثلاً وتتجاهل الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام، كما أن التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة السلوك التنظيمي يتطلب التناغم المستمر بين الأهداف ومعايير تقويم نتائج السلوك التنظيمي. وتبدو خطورة هذه الصعوبة حين نتدارس مثلاً محاولات الإدارة في كثير من المنظمات فرض أشكال من التطوير على السلوك التنظيمي مثل برامج تحسين الجودة أو خفض الإسراف في استخدام الخامات والموارد، ففي كثير من تلك المحاولات لا تحقق الإدارة النجاح المأمول نظراً لتركيزها على إجراءات تطوير السلوك مثل ضرورة الالتزام بخطوات معينة في الأداء أو ارتداء ملابس خاصة أو استخدام معدات معينة، ولكنها تفشل في توضيح الغرض من تلك الإجراءات ومن ثم لا يتضح للعاملين الأهداف الحقيقية لتطوير السلوك ويروه فقط على أنه محاولة للسيطرة عليهم وإخضاعهم لما تريده الإدارة، ومن ثم نراهم يعارضون تلك التوجيهات وينصرفون عنها.

الصعوبة الثالثة: التناقض بين الفرد والتنظيم

والصعوبة الثالثة في نظم إدارة السلوك التنظيمي هي التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذي يؤدي العمل. فالأداء المتميز للعمل

يتطلب أن يمارس العاملون أنماطاً من السلوك تركز على كمية الأداء وسرعته ومستوى جودته والتزام حرفية التقنية المطبقة. أما متطلبات الإنسان العامل فإنها تتجه عادة إلى أنماط للسلوك التنظيمي المريح الذي يحرره من الضغوط ويتجاوز عن الأخطاء والهنات التي يراها العامل بسيطة أو غير مؤثرة في جودة العمل، ثم في النهاية يريد العامل عادة ثباتاً نسبياً في توقعات الإدارة منه. بمعنى آخر، فإن النمط السلوكي المفضل للإدارة يتسم بالحركية والتغيير والمرونة لمقابلة تطورات ظروف العمل ومتطلبات السوق وتنوع رغبات العملاء، بينما يميل الأفراد عادة إلى أنماط السلوك التي تتسم بالثبات النسبي والاستقرار.

أسباب التردد في تطبيق إدارة السلوك التنظيمي

يتردد كثير من المديرين في الأخذ بأسلوب إدارة السلوك التنظيمي رغم إدراكهم لمزاياه، ويرجع ذلك التردد إلى الأسباب التالية:

- الرغبة في التحرر وعدم الالتزام بأسلوب محدد ونظام معتمد في التعامل مع المرؤوسين.
- الشعور بزيادة الأعباء التي يفرضها نظام إدارة السلوك التنظيمي من حيث الالتزام بإعداد خطط السلوك التنظيمي ومتابعة تنفيذها، والمسئولية عما قد يصادفها من عقبات.
- السعي إلى تفادي المواقف التي يضطر فيها المدير إلى المناقشة والجدل مع المرؤوسين لإثبات صحة تقويمه لمستوى سلوكهم.
- الميل إلى التخفف من القيود التي يفرضها النظام على حرية ووقت المدير.

من جانب آخر، يثير العاملون أيضاً اعتراضات ضد محاولات إدارة السلوك التنظيمي حيث يتصورون أن الإدارة تهتم بالعمل أكثر من اهتمامها

بهم كبشر وأنهم سيصيرون مثل الآلات تستخدمها الإدارة لتحقيق أغراضـها دون النظر إلى احتياجاتهم النفسية وظروفهم الاجتماعية. كما أنهم لا يطيقون التعامل بمنطق المعايير الجامدة والتقيد بأنماط سلوكية جاهزة ومحددة مسبقاً من جانب الإدارة، ويتصورونها مقيدة لحرياتهم ومكبلـة لإبـداعاتهم وقـدراتهم الذهنية والفكرية.

أسس نجاح نظم إدارة السلوك التنظيمي

تنجح الإدارة المتفهمة لمزايا نظام إدارة السلوك التنظيمـي في توضـيح أبعاده وأهدافه لكل من المديرين و أعضاء المنظمة على السواء باعتباره نظـام مفيد للطرفين وفق المنطق التالي:

- أن إدارة السلوك التنظيمي نظام يساعد الأفراد على تجويد العمل وتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيقهم لأهداف المنظمة وأنه لـيس مجـرد نظام للحصول منهم على أكبر إنتاج حيث أن مصدر كل ما يعود علـى أعضاء المنظمة من مزايا ومنافع هو ما تحققه المنظمة من أرباح وإنجازات.
- توضيح أهمية النظام في كونه فرصة لتنمية قدرات ومهـارات الإنسـان وإكسابه خبرات وطاقات فكرية وذهنية ومعرفية أكثر من كونـه نظـام لتقييد سلوكهم ومحاسبتهم ومساءلتهم.
- أن تخطيط وإدارة السلوك التنظيمي أمر يخضع له العاملون وأعضاء فريـق الإدارة وليس وقفاً فقط على أعضاء المنظمة من غير أصـحاب السـلطة الإدارية، فالكل أعضاء في منظمة واحدة يسري عليهم جميعاً قواعد إدارة السلوك التنظيمي ضماناً لتناسق جهودهم وتفادي مـا قـد ينشـأ مـن تناقضات ومصادمات حال اختلاف أنماط السلوك الصادرة عنهم.

- توضيح الدور الإيجابي الذي يقوم به أعضاء المنظمة في تصـــميم النظـــام وتفعيله، فهم شركاء في التخطيط والتنفيذ والتقويم وليسوا مجـــرد أدوات تحركها الإدارة حسب ما تريد، ومن ثم تأكيد أن إدارة السلوك التنظيمي هي مشاركة بين الإدارة و أعضاء المنظمة وأن ما ينشأ عنها من تحسين في أنماط السلوك هو لمصلحة الطرفين، وأن المكافأة على السلوك التنظيمـــي المتميز هي هدف النظام وليس العقاب على السلوك التنظيمـــي المخـــالف للمواصفات.

أسس إدارة السلوك التنظيمي

تبينت المنظمات التي أدخلت نظم إدارة السلوك التنظيمي ضمن محاولاتها للتطوير والتحديث أهمية الأسس التالية:

- وجود نظام للتخطيط الإستراتيجي يكون المصدر الذي تستمد منه أهداف السلوك التنظيمي في مختلف مجالات النشاط.
- العناية بتوصيل معايير السلوك التنظيمي المســـتهدف لأعضـــاء المنظمـــة بوضوح.
- تأكيد مشاركة أعضاء المنظمة في مناقشة مستويات الســـلوك التنظيمـــي المستهدف والاتفاق عليها.
- وضوح أساليب تحري أسباب السلوك التنظيمي الضعيف وطرق معالجته.
- وضوح آليات نظام إدارة السلوك التنظيمي وترشيد الوقت المســـتغرق في الإجراءات.
- استكمال المقومات التنظيمية للنظام وضرورة استناده إلى نظام معلومـــات فعال، وتوفر نظام مرن لإعادة هندسة العمليات وتطوير السلوك التنظيمي بناء على ذلك.
- إدارة فعالة للموارد البشرية الإستراتيجية تطبق مفاهيمهـــا الحديثـــة وفي مقدمتها نظام فعال للحوافز يرتبط بنتائج السلوك التنظيمي.

إدارة السلوك التنظيمي نظام مفتوح

يمكن التعبير عن فكرة إدارة السلوك التنظيمي في كونها تتخذ شكل النظام المفتوح الذي يتكون من مدخلات بشرية وتقنية ومادية تمثل الموارد التي تستخدم في تحقيق السلوك التنظيمي، ومجموعة من العمليات المترابطة تؤثر كل منها في العمليات الأخرى وتتأثر بها، ونتيجة تفاعل العمليات واستخدامها للموارد يحقق النظام نتائج وأهداف محددة التي يعبر عنها بالمخرجات. وتتكامل هذه المدخلات والعمليات والمخرجات جميعاً فيما بينها وتتفاعل كنظام متكامل مع البيئة المحيطة. ومن ثم يتكون نظام إدارة السلوك التنظيمي شأنه شأن جميع النظم من العناصر الرئيسية الثلاث، المدخلات وهي الموارد والمستلزمات التي يحتاجها النظام مثل الخامات والمواد الأولية والقوى المحركة وطاقات البشر وخبراتهم، والعمليات وهي الأنشطة والإجراءات التي تبذل باستخدام الموارد، والمخرجات وهي النتائج التي يحققها النظام من تشغيل العمليات واستهلاك الموارد.

ويفيد تطبيق مفهوم النظم في حالة إدارة السلوك التنظيمي حيث يؤدي إلى إبراز خاصية التكامل والتفاعل بين عناصر إدارة السلوك التنظيمي من تخطيط وتوجيه وتشخيص وتقويم، وتأكيد التكامل والتوازن داخل كل عنصر من تلك العناصر في ذاته، وبيان الترابط بين إدارة السلوك التنظيمي وبين مجمل الظروف المحيطة في بيئة المنظمة وفي المناخ الخارجي، الأمر الذي يوضح تأثر السلوك التنظيمي بالمتغيرات الخارجية وارتباطه بالظروف المحيطة. كذلك يفيد مفهوم النظام في توضيح أن فعالية إدارة السلوك التنظيمي هي محصلة كفاءة كل عناصر النظام وليست نتيجة لبعض هذه العناصر دون غيرها.

وبذلك تبدو أهمية إحداث التكامل بين عناصر السلوك التنظيمي المادية والتقنية والبشرية لضمان توازن نظام السلوك التنظيمي وتحقيقه لغاياته، إذ أن افتقاد هذا التكامل يترتب عليه تبديد الموارد وإهدار الجهد كما في حالة شراء تقنيات عالية متقدمة لا يستطيع أعضاء المنظمة استيعابها فتظل معطلة، أو استخدام خامات ومواد أولية رديئة تؤدي إلى إتلاف الأجهزة الدقيقة التي يتم تشغيل تلك الخامات عليها.

من جانب آخر، يفيد مفهوم النظام في إدراك العلاقة الوثيقة بين حركة السلوك التنظيمي وتوجهاته وفعاليته وبين الظروف المحيطة في مناخ العمل بحيث يترتب على تغير تلك الظروف ضرورة تعديل السلوك التنظيمي سواء من حيث أهدافه أو أساليبه أو معدلاته بما يتوافق والأوضاع الجديدة في المناخ. ومن الأمثلة المهمة في هذا المجال تدارس الأثر الذي يحدثه ظهور بعض المتغيرات الجديدة في مناخ العمل مثل دخول منافس جديد إلى السوق مستخدماً أساليب تسويق هجومية من أجل انتزاع مكانة مهمة في السوق، في تلك الحالة لا يستقيم أن تستمر خطط وبرامج ومعايير السلوك التنظيمي على حالها دون تغيير في المنظمات القائمة والتي يهددها هذا المنافس الجديد، وإنما تسارع الإدارة إلى تطوير السلوك التنظيمي وتحسينه بغرض طرح منتجات وخدمات أفضل مما يقدمه المنافس الجديد.

من جانب آخر، فإن النظر إلى إدارة السلوك التنظيمي باعتبارها نظام مفتوح يبرز أهمية وجود النظام ومكوّناته في حالة من التوازن أي التوافق الذاتي فيما بينها من ناحية، والتوازن مع الظروف والأوضاع في المناخ المحيط من ناحية أخرى. والمفهوم أن " التوازن" Equilibrium هو صفة أساسية في النظم تتيح لها استثمار وتوظيف عناصرها بكفاءة لتحقيق المخرجات المناسبة.

ومن صفات النظم المفتوحة والتي تتعامل وتتفاعل مع البيئة المحيطة أنها تسعى إلى استعادة توازنها حين تستشعر اختلال التوازن بسبب ما يطرأ في البيئة من متغيرات أو ما يصيب أجزاءها الداخلية من مشكلات. ومن المفهوم أن اختلال التوازن ثم استعادته من الأمور الطبيعية في النظم، ولكن استمرار حالات عدم التوازن وتكرار حدوثها نتيجة ذات الأسباب، أو افتقاد قدرة النظام على استعادة توازنه تعتبر أوضاعاً غير طبيعية وتثير مشكلات قد تستدعي إعادة تصميم النظام كلية.

وإدارة السلوك التنظيمي باعتبارها نظام مفتوح تعني أنها تتكون من أجزاء متفاعلة ومعتمدة بعضها على بعض، كما أنها تتفاعل مع البيئة المحيطة تتأثر بها وتؤثر فيها، فإنها بذلك تتطلب مجموعة مهمة من التوازنات الواجب المحافظة عليها حتى يستقيم السلوك التنظيمي وتتحقق نتائجه المرجوة. وهناك نوعان من التوازنات المطلوبة في نظام إدارة السلوك التنظيمي:

النوع الأول: التوازن الداخلي

أي التوازن بين المدخلات والعمليات والمخرجات في النظام، وكذلك التوازن بين أنواع المدخلات ذاتها، وبين العمليات المختلفة، وبين المخرجات.

النوع الثاني : التوازن الخارجي

بمعنى التكيف والتعادل مع متطلبات البيئة المحيطة ومتغيراتها، سواء كانت البيئة التنظيمية والتقنية داخل المنظمة، أو البيئة الخارجية في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة.

ويقصد بالتوازن – بنوعيه الداخلي والخارجي – الترابط والتناسق والتكامل، بحيث تكون عمليات السلوك التنظيمي Behavioral Processes

متناسقة ومتناغمة مع الموارد الداخلة إليها في نظام السلوك التنظيمي، وكذلك تتناغم عمليات السلوك التنظيمي مع المخرجات التي تنتهي إليهـا، ومـن ثم تتناغم أجزاء نظام السلوك التنظيمـي الـثلاث [المـدخلات، العمليـات، المخرجات] مع بيئة النظام ذاتها أي المناخ المحيط. وبـذلك تتأكـد الصـفة الأساسية والجوهرية في نظام إدارة السلوك التنظيمي وهي التكامـل بحيـث تكون الإدارة على بينة من أن الوصول إلى نتائج السلوك التنظيمي المستهدفة لا يتحقق إلا بتطبيق نظام إدارة السلوك التنظيمي بجميع عناصـره، وتجنـب الخطأ الشائع في كثير من المنظمات إذ تأخذ بعض عناصر النظام مثل عمليـة تقويم السلوك التنظيمي دون تطبيق عمليات تخطـيط وتوجيـه وتشـخيص السلوك التنظيمي، أو ما يحدث في كثير من المنظمات حين تقتصر على تطبيق آلية وحيدة لتخطيط السلوك التنظيمي مثل " وصف الوظائف" دون استكمال باقي عناصر ومقومات النظام التي تضمن تفعيل تلك الأوصـاف واتخاذهـا أساساً لتوجيه السلوك الفعلي.

ويبين الجدول التالي أهم التوازنات المطلوبـة في نظـام إدارة السـلوك التنظيمي:

مجال التوازن	أهمية التوازن
توازن السلوك التنظيمي مع بيئـة العمـل الداخلية.	افتقاد هذا التوازن يؤدي إلى ظهور الطاقات العاطلة، أو الإسراف في اسـتخدام المـوارد دون تحقيق مخرجات.
توازن السلوك التنظيمي بـين الأفـراد في مجموعة العمل الواحدة.	يضمن هذا التوازن وصول جماعة العمـل في وقت واحد إلى النتائج المرجوة على نفـس مستوى الجودة.
توازن سلوك مجموعات العمل المتكاملة.	يضمن هذا التوازن تكامل الأنشـطة بـين قطاعات المنظمة، وتفـادي ظـاهرة نقـاط الاختناق حين تتخلف بعـض العمليـات أو تختل جودها.

مجال التوازن	أهمية التوازن
التوازن بين مهارات ورغبات أعضاء المنظمة.	يحقق هذا التوازن الشرط الأساسي في كفاءة السلوك التنظيمي حيث يقبل الفرد على العمل الذي يحبه وتتوفر له القدرة على تنفيذه.
توازن السلوك التنظيمي بين الفترات الزمنية المختلفة.	يحقق هذا التوازن استقرار مستويات الإنتاجية وتفادي الطفرات أو الانهيارات التي تنشأ معها الخسائر أو العجز عن مواكبة احتياجات السوق.
توازن السلوك التنظيمي مع عناصر المنظمة التنظيمية والمادية والتقنية.	يمثل السلوك التنظيمي حلقة في سلسلة القيمةValue Chain التي يجب أن تتماسك وتتناسق حلقاتها حتى يتحقق الإنتاج المخطط.
توازن السلوك التنظيمي مع نظم التقويم والحوافز.	يحقق هذا التوازن الرضا النفسي لأعضاء المنظمة إذ يتكافأ ما يحصلون عليه مع المستوى الحقيقي للجهد المبذول.

عناصر نظام إدارة السلوك التنظيمي

يتشكل نظام إدارة السلوك التنظيمي من عناصر ثلاثة رئيسية هي المدخلات أي المعلومات الرئيسية التي يبدأ منها النظام حركته، والعمليات وهي أنشطة تشغيل وتحوير المدخلات للوصول إلى العنصر الثالث وهو المخرجات أو النتائج المستهدفة من النظام. وتتواجد تلك العناصر الثلاثة في إطار المناخ المحيط الذي يضم كل ما يحيط بالنظام من متغيرات ومؤثرات تقنية وتنظيمية وإدارية وبذلك يعتبر العنصر الرابع للنظام.

مدخلات نظام إدارة السلوك التنظيمي

يتجه نظام إدارة السلوك التنظيمي إلى تأليف منظومة متناغمة من ثلاثة عناصر رئيسية هي "السلوك " المطلوب و"الفرد"[أو الأفراد] المطالب بالسلوك، وذلك في إطار " منظمة" معينة. ومن ثم تشمل المدخلات التي يبني عليها نظام إدارة السلوك التنظيمي هذه المنظومة المتناغمة المعلومات الوافية عن هذه العناصر الثلاثة. ونبين فيما يلي أهم تلك المعلومات:

خصائص السلوك	خصائص الفرد	خصائص المنظمة
مفردات وأبعاد السلوك المطلوب.	الصفات الشخصية والتكوين النفسي والاجتماعي.	طبيعة نشاط المنظمة وأهدافها.
الظروف النفسية والاجتماعية المصاحبة للسلوك.	التأهيل العلمي والتدريب.	فلسفة وسياسات الإدارة.
التقنيات المساندة للسلوك.	القدرات والمهارات السلوكية، القيادية، والتقنية.	طبيعة التنظيم الهيكلي وموقع العمل في التنظيم.
معايير السلوك المقبول من حيث الكمية،الوقت،التكلفة،ا لجودة	الأهداف والطموحات الشخصية.	أوضاع المنظمة المالية ومركزها التنافسي.
تأثير السلوك على أداء أعضاء المنظمة الآخرين.	الاستعداد للنمو المهني والرغبة في التقدم الوظيفي.	الأوضاع الاقتصادية العامة وتأثيراتها على المنظمة.
تأثير السلوك على عملاء المنظمة والمتعاملين معها.	الخبرات السابقة في أعمال ذات علاقة.	المستوى التقني السائد في المنظمة.

عمليات نظام إدارة السلوك التنظيمي

يشمل نظام إدارة السلوك التنظيمي مجموعة مـــن العمليـــات المتكاملـــة والمترابطة تستهدف استثمار المعلومات المتاحة عن الأعمال والموارد البشـــرية والمنظمة [مدخلات النظام] في إعداد خطط السلوك التنظيمي وآليات توجيهه وتشخيصه ومتابعته وتقويمه، والغرض النهائي توفير آليات لتصحيح الســـلوك التنظيمي وتحسينه وتطويره، ثم تقدير وتعويض أعضاء المنظمة حسب نتـــائج التقويم.

العملية الأولى: تخطيط السلوك التنظيمي

تبدأ عمليات النظام بعملية أساسية هي تخطيط السلوك التنظيمي إذ هـــو نقطة البداية المنطقية والذي يعتمد على المشاركة الفاعلة بين الرئيس وأعضاء المنظمة المعنيين بالسلوك المستهدف للاتفاق على عناصر ومكونات السلوك أي ما يجب عليهم القيام به من واجبات ومهام تحقيقاً للأهداف أو النتائج المتوقعة. ويتضمن تخطيط السلوك التنظيمي الإجابة عن أسئلة مهمة ينبغـــي أن تكـــون واضحة تماما لكل من طرفي العلاقة السلوكية [القـــائم بالســـلوك ورئيســـه المباشر] تتعلق بنوع السلوك التنظيمي، والسرعة الواجبة في مباشرته، فضـــلاً عن مستويات الجودة وحدود التكلفة المسموح بها. كما تحتاج عملية تخطـــيط السلوك التنظيمي إلى التعرف مسبقاً على مكان ممارســـة الســـلوك موضـــع التخطيط، ومن هم الأطراف الأخرى ذوي العلاقة الذين يـــتعين أخـــذهم في الاعتبار.

عناصر تخطيط السلوك التنظيمي

تخطيط السلوك التنظيمي عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها السلوك التنظيمي الفعال، وهي تحديد أنماط السلوك وتوجهاته المتناسبة مع متطلبات التنفيذ السليم والإيجابي لعمل محدد أو وظيفة بذاتها في المنظمة. ويأخذ تخطيط السلوك التنظيمي في الاعتبار خصائص العمل وتوصيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب، وقدرات وطاقات أعضاء المنظمة الذين يسند إليهم هذا النوع من الأعمال، وكذلك مع اعتبار ظروف المنظمة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها. وتتضمن مهام تخطيط السلوك التنظيمي ما يلي:

- تحديد المهام والواجبات والمسئوليات التي ينبغي على الفرد [الأفراد] القيام بها خلال فترة زمنية محددة.
- تحديد المساعدات اللازم توفيرها للفرد [الأفراد] سواء من جانب رئيسه أو من أطراف أخرى في المنظمة.
- تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع أفراد أو مجموعات عمل آخرين.
- توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل السلوك التنظيمي وتقلل من الإنتاجية والفعالية عن المستويات المستهدفة.
- تحديد النتائج Results القابلة للقياس التي ينبغي الوصول إليها نتيجة أداء الأعمال المحددة.
- تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها في كل عمل، وتنسيق هذه الأولويات بين الأعمال المتكاملة أو ذات العلاقة حسب تقنيات السلوك التنظيمي المستخدمة.

- تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة المستهدفة.
- تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد.

وفي ضوء هذه المحددات يتم اختيار أنماط السلوك وتوجهاته التي يتوقع أن يباشرها الفرد حتى يأتي أداءه للمهام المكلف بها على المستوى المستهدف. وبذلك يوفر تخطيط السلوك التنظيمي أساساً موضوعيا يهيئ للمنظمة التطبيق الفعال لفكرة " الإدارة بالأهداف أو " الإدارة بالنتائج " وبناء درجة عالية من الفهم المشترك بين الفرد القائم بالعمل وبين رئيسه.

العملية الثانية: توجيه السلوك التنظيمي

ثم تنتقل إدارة السلوك التنظيمي إلى إعداد خطط وبرامج وآليات توجيه السلوك التنظيمي بمعنى اختيار السبل وأنماط القيادة والإشراف التي تحقق مساندة أعضاء المنظمة في مباشرة السلوك المستهدف، والتأكد من فهمهم لمطالبه كما حددها الخطط المعتمدة، وتوفير الإشراف والمساعدة من جانب القادة والمشرفين لتمكينهم من مباشرته حسب المواصفات وبالمعدلات ومستويات الجودة المطلوبة، وإرشادهم لتجنب الأخطاء والسلبيات وتدارك المشكلات قبل وقوعها أو فور حدوثها حتى لا تتراكم تأثيراتها السالبة على المنظمة.

ويمثل توجيه السلوك التنظيمي عملية اتصال مستمرة بين الرئيس والقائم [القائمين] بالعمل لضمان توفر الظروف المساعدة على تحقيق السلوك التنظيمي حسب الخطة، ومواجهة تأثير المتغيرات الخارجية التي تقع في المناخ المحيط مثل التحولات السياسية والاقتصادية أو الطفرات التقنية، والمتغيرات العائدة إلى القائمين بالعمل أنفسهم حيث تتغير مستويات المهارة والقدرة ودرجة التحمس للعمل بين أعضاء المنظمة لأسباب مختلفة، كما قد يصيب

الطاقات الإنتاجية بعض الأعطال أو التقادم. وفي جميع الأحوال تصبح الإدارة معنية بالاطمئنان إلى استمرار ظروف التنفيذ ومعدلات السلوك التنظيمي وفق الخطط المعتمدة والكشف مبكراً عن اتجاهات الخلل فيها.

العناصر الأساسية في توجيه السلوك التنظيمي

عملية توجيه السلوك التنظيمي هي عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول تتضمن متابعة ورصد مستويات السلوك التنظيمي الفعلي والظروف المحيطة، وتزويد أعضاء المنظمة بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه السلوك التنظيمي في الاتجاهات الصحيحة، وتمكين المديرين والمشرفين من التدخل لمحاولة إعادة السلوك التنظيمي إلى مساره المخطط. وتقع مسئوليات توجيه السلوك التنظيمي على عاتق القيادات الإدارية والتقنية على كافة المستويات وبحسب توزيع الأدوار والصلاحيات بينهم. وتتضمن مهام توجيه السلوك التنظيمي ما يلي:

متابعة مستويات وظروف السلوك التنظيمي

وتتضمن هذه العملية المتابعة الفورية | الآنية | بقدر المستطاع لتقدم السلوك التنظيمي ومعدلات الإنجاز، والمقارنة أولاً بأول مع الخطط المعتمدة. كذلك تكون ملاحظة المناخ الداخلي للمنظمة وما يطرأ عليه من تحولات، ومراقبة الظروف الخارجية المحيطة بالمنظمة من الإجراءات المهمة في التعرف على احتمالات تحقق مستويات السلوك التنظيمي المستهدفة، والكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات. وكما يبدو فإن هذه المتابعة والملاحقة الآنية إنما تعتمد في المقام الأول على كفاءة نظم المعلومات ودقتها في رصد السلوك التنظيمي الفعلي وإنتاج المؤشرات الدالة على اتجاهات التطور واستنتاج

المشكلات قبل وقوعها بطريقة الإنذار المبكر وهي مـــا يطلـــق عليـــه The Leading Indicators.

تزويد أعضاء المنظمة بالمعلومات المتجددة

تهتم إدارة السلوك التنظيمي بتزويد أعضاء المنظمة بالمعلومات المتجـــددة ليتمكنوا من التصرف والأداء حسب الخطة المستهدفة. وتعتبر عملية توجيـــه السلوك التنظيمي آلية مهمة يمكن من خلالها نقل الكـــثير مـــن المعلومـــات والتوجيهات والإرشادات من الرؤساء والمشرفين إلى القائمين بتنفيذ الأعمال وذلك بغرض تحسين قدراتهم وتجنيبهم احتمالات الخطأ أو البعد بهم عن مناطق المشكلات التي تهدد جودة السلوك التنظيمي وتقلل فرص الوصول إلى النتائج المستهدفة. وتستخدم في توجيه السلوك التنظيمي آليات متعددة منها:

- الاتصال المباشر مع الرؤساء في مواقع التنفيذ.
- البرامج التدريبية وورش العمل التي تنظم لمناقشة مشكلات العمل.
- الاجتماعات الدورية بين أعضاء المنظمة ورؤساءهم لمناقشة ظروف العمل.
- اجتماعات عصف الأفكار Brainstorming للكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص تحقيق السلوك التنظيمي المستهدف.

تمكين أعضاء المنظمة

تتبلور قمة عملية التوجيه في مفهوم " التمكين" Empowerment والذي يهدف إلى تزويد أعضاء المنظمة بالصلاحيات التقنية والإداريـــة والإنســـانية للقيام بواجباتهم على أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية. ويـــتم الـــتمكين بالتدريب وزيادة المعرفة، وبتوفير ظروف ومتطلبات السلوك التنظيمي، وبمنح الصلاحية لاتخاذ القرارات لتعديل مسار التنفيذ بحسب تغير الظـــروف، وبمـــا

لايخل بأهداف ونتائج السلوك التنظيمي [أي أن التمكين يقصد بـه تـوفير الفرص لأعضاء المنظمة كي يتمكنوا من السيطرة على ظروف العمل والتعامل بإيجابية وحسم مع المتغيرات على مسئوليتهم وبمبادرات منهم].

أساليب توجيه السلوك التنظيمي

تتعدد أساليب توجيه السلوك التنظيمي، فقد تستخدم اللقاءات العارضة وغير الرسمية، أو اللقاءات الرسمية بين الرئيس و أعضاء المنظمة تحت إشـرافه لينقل إليهم ملاحظاته ويناقشهم فيما يجري على أرض الواقع ويستمع منـهم إلى وجهات نظرهم بحيث تأتي توجيهاته متناسبة مع ظروف التنفيذ وقـدرات أعضاء المنظمة على التطبيق. كما يتم التوجيه من خلال التقارير والملاحظات المكتوبة. ولكن أفعل الأساليب بشكل عام في تحقيق أهداف توجيه السـلوك التنظيمي هي الاتصالات المستمرة وغير الرسمية بين الرئيس والقائمين بالعمل، ونزول الرؤساء إلى أرض الواقع في أماكن العمل ذاتها ومعايشتهم للقـائمين بالعمل على الطبيعة Wandering Around.

وتزيد فعالية توجيه السلوك التنظيمي حين يتوجه الرؤساء إلى البحث عن فرص التحسين، والتركيز على الجوانب الإيجابية في السلوك التنظيمي والحرص على إعلان التقدير للسلوك المتميز. كذلك من قواعد توجيه السلوك التنظيمي الفعال ما يلي:

- تجنب لوم وتقريع أعضاء المنظمة حين اكتشاف قصور في السـلوك قبـل تحديد أسبابه لعلها تكون ناشئة عن أوضاع لا دخل للعاملين فيها.
- تشجيع التقويم الذاتي من أعضاء المنظمة.
- مناقشة السلبيات بروح إيجابية.
- الاستماع بحرص لآراء أعضاء المنظمة.

العملية الثالثة: متابعة وتشخيص السلوك التنظيمي

وتستمر إدارة السلوك التنظيمي لاستكمال الغاية منها وهي الوصول إلى مستويات السلوك التي تحقق الإنجازات المستهدفة وتوفر للمنظمة القدرات التنافسية التي تميزها عن المنافسين، ومن ثم تبدأ عملية مهمة هي متابعة وملاحقة السلوك التنظيمي ورصد اتجاهاته ومستوياته أولاً بأول ومقارنته بالمستويات المخططة، وبالتالي يتم حصر الانحرافات في السلوك التنظيمي الفعلي عن السلوك المستهدف وهي ما يعبر عنها ب " فجوة السلوك التنظيمي" والتي تمثل مشكلات لا تريد الإدارة لها أن توجد أو تستمر. ومن ثم يكون تحليل أسباب هذه الفجوة وتشخيصها وتبين مصادرها والعوامل المغذية لها من أهم عناصر إدارة السلوك التنظيمي التي توفر المعلومات الضرورية لمعالجة انحرافات السلوك التنظيمي من ناحية، والعمل على تجنب تكرارها بمعالجة الأسباب المنشئة لها من ناحية أخرى.

إن الفكرة الأساسية في هذه العملية أن السلوك التنظيمي الفعلي غالباً ما ينحرف عن الخطة المحددة سواء من حيث التوجه الرئيسي، أو التوقيت، أو الجودة، أو التقنية، أو التكلفة. وتبدو واحدة من أهم مشكلات السلوك التنظيمي في المنظمات وهي الكم الهائل من الفقد والضياع Waste في الموارد، وإهدار المعلومات، ومن ثم إهدار فرص الإنتاج والربحية، وتفاقم حجم الطاقات الإنتاجية المعطلة. وتنشأ هذه المشكلات عن أسباب عديدة بعضها ظاهر ومعروف للقائمين بالعمل والمشرفين عليهم، والبعض الآخر كامن يحتاج إلى بذل الجهد للكشف عنه والتعامل معه.

إجراءات تشخيص السلوك التنظيمي

إن الغاية الحقيقية لبذل المجهود في تشخيص السلوك التنظيمي هي العمل على علاج أسباب القصور وتلافيها، ومن ثم توفير الأسس الموضوعية لتحسين الإنتاجية Productivity، وزيادة الفعالية Efficiency، وتنمية القدرات التنافسية Competitiveness للمنظمة. وبالتالي تتضمن عملية تشخيص السلوك التنظيمي إجراءات الكشف عن فجوة السلوك التنظيمي وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها، ثم البحث عن مصادرها ودراسة أسبابها وتحديد الآثار الناتجة عنها، والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق تحسين السلوك التنظيمي وفق المنهجية التالية:

رصد فجوة السلوك التنظيمي

يقصد برصد فجوة السلوك التنظيمي اكتشاف الفرق بين مستوى السلوك التنظيمي الفعلي من حيث التوجه الرئيسي للسلوك والكمية والحجم والسرعة والجودة والتكلفة، وبين المستوى المخطط[المستهدف]. والأساس في رصد فجوة السلوك التنظيمي هو الكشف المبكر عن اتجاه السلوك التنظيمي للانحراف ومتابعته وملاحقته باستمرار، ومن ثم يمكن تقدير أبعاد الفجوة من حيث الحجم [أي مدى التباين في السلوك التنظيمي الفعلي عن السلوك التنظيمي المستهدف من الناحية الكمية]، ومدى التأثير على نتائج المنظمة وموقفها التنافسي، والتكلفة المترتبة على عدم تحقيق السلوك التنظيمي المخطط. كذلك يكون رصد الفجوة بحصر مدى تكرارها وانتشارها في مجالات مختلفة أو انحصارها في مجال معين.

تحديد مصادر فجوة السلوك التنظيمي

ليس المهم فقط التعرف على فجوة السلوك التنظيمي، بل أيضا تحديد مصادرها سواء من داخل المنظمة وما بها من نظم وعناصر أو من خارجها.

وبشكل عام تنشأ الفجوة السلوكية من أسباب تعود إلى أي مــن المصــادر التالية:

- اختلاف توجهات الفرد ودوافعه ومحددات سلوكه بصفة عامة.
- اختلاف أوضاع المنظمة الإدارية أو التقنية أو تحولها إلى غايات مختلفة.
- المتغيرات الخارجية ذات التأثير على المنظمة.

إن خلاصة تأثير تلك المصادر المختلفة أنها تحدث حالة من اختلال توازن نظام السلوك التنظيمي سواء في المدخلات أو العمليات أو المخرجــات بمــا يؤدي إلى اختلاف السلوك الفعلي عما كان مخططاً.

تحليل فجوة السلوك التنظيمي

يقصد بالتحليل أساساً البحث عن أسباب حدوث الفجوة من المصدر أو المصادر التي تم تحديدها. وفي أغلب الأحيان تنحصر أسباب فجوة الســلوك التنظيمي في اختلال سلوك الموارد البشرية، كذلك اختلال ســلوك المــوارد المادية من معدات وتجهيزات وغيرها من وسائط الســلوك التنظيمــي غــير البشرية، واختلال سلوك الموارد التقنية مثل حالات تقادم التقنية المستخدمة، و زيادة التعقيدات الإدارية أو بطء الاتصالات وطول سلسلة اتخاذ القرارات وتباعدها عن مواقع التنفيذ وغير ذلك من عيوب التنظيم.

وتعتمد عملية تشخيص فجوة السلوك التنظيمي على التحليل المنطقــي للمعلومات والقياس المرجعي، وقد يتم التحليل فردياً بواسطة الرئيس المسئول عن العمل، أو قد تتولى عمليات التحليل مجموعات عمل أو وحدة تنظيميــة متخصصة. ويجري التحليل الفردي وفق منطق استفســاري بســيط يطــرح مجموعة متصلة من الأسئلة تبدأ كلها باسم الاستفهام " لماذا" ويطلــق عليــه أسلوب The 5 Why's حيث يسأل القائم بالتحليل " لماذا حــدثت فجــوة

السلوك التنظيمي؟"، فإذا جاءت الإجابة مثلا "بسبب نقص المـواد الخـام" فيكون السؤال التالي: " ولماذا نقصت المواد الخام؟"، وقد تأتي الإجابة مـثلاً " بسبب نقص الاعتمادات في الموازنة"، فيجري السؤال الثالث " ولماذا كانـت الاعتمادات ناقصة في الموازنة؟"، وهكذا إلى أن يـتم التوصـل إلى السـبب الحقيقي الذي نبعت منه كل هذه المشكلات الفرعية، والذي تسبب أساسا في فجوة السلوك التنظيمي.

أما في حالة التحليل الجماعي فيتم تشخيص فجوة السلوك التنظيمـي في اجتماع يضم مجموعة المهتمين بالمشكلة، ويجري عـرض الأسـباب المحتملـة للفجوة باستخدام منهجية " العصف الفكري Brainstorming" التي تقـوم على توليد الأفكار والبناء على الأفكار المطروحة مـن كـل مشـارك دون مصادرة أو تعقيب من المشاركين الآخرين وذلك في دورات متتاليـة حـتى يستنفذ جميع المشاركين ما لديهم من أفكار، ثم تبدأ عملية استبعاد الأفكار غير المقبولة بنفس الأسلوب التتابعي باستخدام معايير يتفق عليها المشاركون مسبقاً حتى يتم التوصل إلى أكثر الأسباب احتمالاً بإجماع المشاركين.

وفي حالة استخدام القياس المرجعي يكون تشـخيص فجـوة السـلوك التنظيمي بالمقارنة مع مستويات السلوك التنظيمي في أوقات مختلفـة أو بـين إدارات مختلفة أو حتى بالقياس إلى ما تحققه منظمات أخرى.

العملية الرابعة: تقويم السلوك التنظيمي

ويتزامن مع عملية متابعة وتشخيص السلوك التنظيمـي عمليـة تقـويم السلوك Behavior Evaluation، وهي المعنية بتقدير الإنجازات المتحققة عن السلوك الفعلي الذي باشره أعضاء المنظمة، والقيمة المضـافة الناتجـة عنـها بالقياس إلى الموارد المستغرقة في تحقيقها وتحديد مدى الفعالية بمعنى الوصول إلى

الأهداف المطلوبة من السلوك التنظيمي بالحجم و في الوقت وبالجودة والتكلفة المستهدفة. وتزيد أهمية عملية تقويم السلوك التنظيمي حين تتم مقارنة نتائج السلوك في المنظمة على فترات تاريخية أو المقارنة بنتائج السلوك في المنظمات المنافسة في ذات البلد أو المنظمات الأحسن في العالم [أي تطبيق عملية القياس المرجعي Benchmarking].

ويركز تقويم السلوك التنظيمي على الحكم على مدى اتفاق السلوك التنظيمي الفعلي مع السلوك التنظيمي المستهدف من حيث التوجهات الرئيسية والنتائج المتمثلة في حجم الإنجاز أو كميته وسرعة الأداء وجودته وتكلفته ومدى استقرار السلوك وتدفقه. كذلك يتجه تقويم السلوك التنظيمي إلى الحكم على مدى تناسق عناصر السلوك التنظيمي والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل. كما يركز أحد أبعاد عملية تقويم السلوك التنظيمي على أعضاء المنظمة ومدى توافق خصائصهم وقدراتهم ودوافعهم مع متطلبات السلوك التنظيمي حسب التصميم والخطة المعتمدة، ومدى تكيفهم مع ظروف العمل وأعضاء الجماعات التي قد يرتبطون بها، وقابليتهم للتعلم والتطور، واحتمالات نجاح الفرد في أداء مهام أخرى.

العناصر المحورية في نظم تقويم السلوك التنظيمي

تهتم عملية تقويم السلوك التنظيمي بالنظر في كفاءة عناصر ثلاثة رئيسية وهي:

- العمل ذاته.
- الفرد القائم بالعمل.
- الإطار التنظيمي الذي يربط الفرد والعمل.

ولذلك تتعدد عناصر تقويم السلوك التنظيمي بحيث تشمل كل المتصلين به سواء بطريق مباشر أو غير مباشر. وتبدو أهمية هذه الفكرة إذا تبينا خطورة الخطأ الشائع في كثير من المنظمات إذ تركز نظم تقويم السلوك التنظيمي فيها على قياس وتقويم سلوك الأفراد القائمين بالعمل فقط، واعتبار نتائج السلوك التنظيمي محصلة عمل الفرد| الأفراد| فقط دون الأخذ في الاعتبار العوامل الأخرى ذات التأثير ومنها الأفراد الآخرين، المشرفين ورؤساء العمل، ظروف مكان العمل وتجهيزاته، حالة الموارد والتقنيات، والنظم والسياسات الإدارية. لذا اتجهت الإدارة المعاصرة إلى تطوير نظم تعتمد محاور متعددة لتقويم السلوك التنظيمي.

العملية الخامسة: تحسين وتطوير السلوك التنظيمي

وتستمر إدارة السلوك التنظيمي في ضوء نتائج تقويم السلوك بإعداد وتفعيل برامج تحسين Improvement وتطوير Development السلوك. وتشير العمليتان إلى مجموعات الإجراءات المتكاملة والمستمرة الهادفة إلى التخلص من عيوب السلوك التنظيمي أيا كانت مصادرها الكامنة في العمل ذاته أو الأفراد القائمين بالعمل أو في ظروف وخصائص المنظمة، وذلك دون استثمار أموال طائلة في تطوير النظم أو شراء المعدات والتقنيات الجديدة [تحسين السلوك التنظيمي]. وكذلك العمل على الانتقال إلى مستويات أفضل وأحسن من تقنيات السلوك التنظيمي وترتيباته شاملة تطوير المدخلات والعمليات المخرجات، أي الاستثمار في اقتناء تقنيات جديدة، وابتكار نظم وآليات متقدمة لمساندة أعضاء المنظمة على اكتساب أنواع ومستويات متعالية من السلوك[تطوير السلوك التنظيمي].

إن نظم إدارة السلوك التنظيمي تتجه ليس فقط إلى تحريك سلوك أعضاء المنظمة حسب الخطط المعتمدة، ولكنها فضلاً عن ذلك ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في سلوكهم على النحو التالي:

- المحافظة على السلوك المتميز وصيانته Maintenance من أن ينحدر عن مستوى التميز.
- تحسين Improvement السلوك التنظيمي الأقل تميزاً والذي لا يصل إلى المستويات المحددة في خطط السلوك التنظيمي المعتمدة.
- الارتفاع بالسلوك إلى مستويات أفضل باستمرار وتطوير Development عناصره [المدخلات، العمليات، والمخرجات] لتحقيق قدرات تنافسية أعلى والحصول على ثقة العملاء وتفضيلهم مما يؤكد ويدعم المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق.

وبصفة عامة يمكن القول أن الهدف النهائي لإدارة السلوك التنظيمي أن تحقق التعادل والتساوي بين السلوك التنظيمي الفعلي والسلوك المستهدف، والارتفاع بالسلوك الفعلي مع كل تعديل وتحسين في السلوك المستهدف ليظل التساوي والتعادل بينهما قائماً.

ويجدر أن نبين الفرق بين تحسين وتطوير السلوك التنظيمي بدرجة أوضح، إذ بالإضافة إلى أن التحسين يحاول علاج عيوب في السلوك التنظيمي في المدى القصير والمتوسط[بمعنى الآن]، يتجه التطوير إلى ابتكار وإدخال مستويات جديدة وأعلى من السلوك التنظيمي لم تكن موجودة من قبل وذلك من أجل إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين ومواكبة التطورات التقنية والتسويقية وغيرها من المتغيرات. أي أن التطوير لا ينشغل بعيوب في السلوك التنظيمي، بل هو محاولة للوصول إلى مستويات ونوعيات من السلوك التنظيمي أفضل رغم أن السلوك التنظيمي الحالي ليس معيباً.

كذلك ثمة فرق جوهري آخر، أن تحسين السلوك التنظيمي يعتمد في الغالب على الإمكانيات الذاتية لأعضاء المنظمة والمختصين بها، ومن ثم فإن تحسين السلوك التنظيمي لا يستغرق عادة وقتاً طويلاً، كما لا يكلف نفقات باهظة، ولا يتطلب استثمارات أو استحداث تقنيات جديدة. أما تطوير السلوك التنظيمي فهي عمليات معقدة تحتاج إلى تكوين واستثمار قدرات عالية في مجالات البحوث والتطوير R&D، وتتطلب درجات عالية من القدرات الابتكارية والإبداعية لفريق من المتخصصين ذوي المعرفة العالية، كما يستغرق وقتاً يطول إلى سنوات في بعض الأحيان [وإن كانت المنظمات المعاصرة تتنافس على تقصير تلك الفترات الآن]. من ناحية أخرى، يكلف التطوير استثمارات عالية سواء لاقتناء معدات وتجهيزات أو تقنيات وبرمجيات جديدة.

بعض مجالات تحسين وتطوير السلوك التنظيمي

- تطوير قدرات ومهارات الأفراد الذهنية والفكرية.
- زيادة المستوى المعرفي للأفراد.
- خلق اهتمامات جديدة للأفراد في مجالات العمل أو متصلة بها.
- حفز دوافع الأفراد للإجادة والتحسين المستمر.
- تحويل اتجاهات الأفراد لقبول غايات الإدارة وأهدافها باعتبارها أهدافهم الشخصية.
- تخفيض مقاومة الأفراد للتغيير وحفزهم للمشاركة في إحداثه.
- تنمية اتجاهات العمل الجماعي بين أعضاء المنظمة.
- تركيز مفاهيم خدمة العملاء والسعي لإرضائهم في أذهان أعضاء المنظمة.

مخرجات نظام إدارة السلوك التنظيمي

تتمثل مخرجات إدارة السلوك التنظيمي في وثيقة مهمة هي " خطة السلوك التنظيمي" Behavior Plan وتعتبر بمثابة التعاقد الفعلي بين الإدارة وبين القائم بالعمل. وتتضمن تلك الوثيقة توصيفاً للسلوك المستهدف ومعايير قياسه والآثار المترتبة على الالتزام به وعواقب الانحراف عنه. كما تتضمن وثيقة خطة السلوك التنظيمي رصداً لأنماط العلاقات بين عضو المنظمة المعني بالخطة وبين غيره من الأعضاء وكذا علاقاته مع عملاء المنظمة والمتعاملين معها.

وتشمل خطة السلوك التنظيمي معلومات مهمة للفرد المعني منها ما يلي:

1. الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها من السلوك المخطط [وينبغي التعبير عن تلك الأهداف والنتائج بطرق كمية ما أمكن] وعلى سبيل المثال قد تكون الأهداف السلوكية المطلوبة كما يلي:
   - تحقيق معدلات محددة من النمو في الأعمال Business Growth.
   - اكتساب مجموعة جديدة من العملاء للتعامل مع المنظمة.
   - تطوير منتجات جديدة أو خدمات مبتكرة.
   - إنهاء خطة تسويقية جديدة.
   - تنمية علاقات عمل فعالة مع بعض الموردين.
2. القواعد والأسس التي يلتزم بها الفرد في مباشرته للسلوك والضوابط التي يجب أن يلزم بها نفسه من أجل التوافق مع متطلبات المنظمة، ومنها على سبيل المثال ما يلي:

- قواعد تنظيمية تنسق العلاقات بين مختلف أعضاء المنظمة.
- قواعد إدارية توضح حدود الصلاحية للفرد وغيره من أعضاء المنظمة ذوي العلاقة.
- قواعد تقنية ترسم الطريق الصحيح لمباشرة أنواع معينة من السلوك مثل استخدام كلمات المرور Password عند التعامل بالبريد الإلكتروني.
- قواعد مالية توضح أسس وحدود الصرف على نواحي النشاط المختلفة المكلف بها الفرد.

3. أنماط واتجاهات العلاقات التي يعمل الفرد على تنميتها وتوظيفها من أجل توافق سلوكه مع متطلبات المنظمة ومنها على سبيل المثال ما يلي:

- علاقات الفرد بأعضاء فريق العمل المباشرين والمسئولين معه عن إنجاز نتائج محددة.
- العلاقات مع فرق المعاونين والمرؤوسين الذين يساعدون الفرد في تنفيذ المهام المسندة إليه.
- العلاقات مع المستشارين والأخصائيين الذين يقدمون للفرد المساندة والنصيحة الخبيرة لمباشرة السلوك المستهدف على الوجه الأفضل.

4. القيم والمعايير محل الاحترام والتي ينبغي على الفرد إلزام نفسه بها وترويجها بين المتعاملين معه من داخل المنظمة وخارجها حتى يكون سلوكه متوافقاً مع توجهات المنظمة، ومنها ما يلي:

- الصدق والأمانة في التعامل.
- التعاون الصادق مع الزملاء من أجل المصلحة العامة للمنظمة.
- الدقة والإتقان في أداء الأعمال.
- الشفافية في عرض المعلومات والمكاشفة بالحقائق من أجل الصالح العام.

5. الأوقات الأكثر تناسباً لمباشرة السلوك والتوقيتات المفضلة لتحقيق الإنجازات المستهدفة، يشمل هذا البعد عادة وقت بدء النشاط[السلوك] والفترة التي يستغرقها ومن ثم تحديد وقت نهاية النشاط. وعادة تحدد خطط السلوك التنظيمي التأخير أو التبكير المسموح به في توقيت السلوك.
6. مستويات الجودة والإتقان والدقة في تنفيذ جوانب السلوك المختلفة ومعايير قياسها، وتحتل هذه المعلومات أهمية خاصة في نظم إدارة السلوك التنظيمي الحديثة نظراً للتركيز الأساسي على تطبيق مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الكاملة TQM والتي تعتبر في ذاتها مرحلة رئيسية في توجيه السلوك التنظيمي.
7. حدود التكلفة المسموح بها للفرد في مباشرة السلوك المستهدف، ويسمح عادة للفرد بالسلوك والتصرف في حدود تكلفة معيارية Standard Cost ينبغي التمسك بها، وإن كان من المتصور أن تتحرك تلك التكلفة بين حدين أقصى وأدنى يكون للفرد مجال للتصرف فيها.
8. درجات المرونة وحرية الحركة وصلاحية تغيير وتطوير النمط السلوكي والمسموح بها للفرد في مباشرة السلوك المستهدف.

كما ينتج عن نظام إدارة السلوك التنظيمي المخرجات المهمة التالية:

- مقاييس للسلوك الفعلي من حيث الكمية، الوقت، الجودة، والتكلفة.
- معلومات عن انحرافات السلوك التنظيمي [نتيجة المقارنة بين السلوك التنظيمي الفعلي والسلوك المستهدف].
- تشخيص السلوك التنظيمي وتحديد أسباب الانحرافات ومداخل علاجها.
- معلومات لتحسين وتطوير السلوك التنظيمي.
- أسس مكافأة وتقدير السلوك التنظيمي.

الإعداد لبناء نظام إدارة السلوك التنظيمي

يمثل الإعداد لبناء نظام لإدارة السلوك التنظيمي في منظمة تأخذ بهذا الأسلوب لأول مرة عملية مهمة تترجم إجراءات ومنهجية الإدارة الاستراتيجية، حيث تتضمن الخطوات المعروفة في تطبيقات الإدارة الاستراتيجية على النحو التالي:

- التحليل الاستراتيجي للمناخ الداخلي للمنظمة والمناخ الخارجي المحيط بها.
- تكوين رؤية إستراتيجية شاملة لموقف المنظمة في المناخ المحيط وصورها المستقبلية.
- التقدير السليم للمتغيرات الاقتصادية والتقنية ومواقف القوى المنافسة، وتقويم أوضاع السوق وفرص الحركة والمناورة في مؤاجهة قوى المنافسة.
- التقدير السلم للإمكانيات والقدرات الذاتية المتاحة بالمنظمة ومنها الموارد البشرية وقدراقم السلوكية.

وتهدف عملية الإعداد الإستراتيجي إلى تهيئة المنظمة لتكون مناخاً صالحاً لنشأة أنماط السلوك التنظيمي المستهدفة وإزالة مصادر ومبررات السلوك التنظيمي السلبي غير المتوافق مع أهدافها وغاياتها.

مقومات الإعداد لبناء نظام إدارة السلوك التنظيمي

يتطلب بناء نظام فعال لإدارة السلوك التنظيمي إجراء التدخلات التالية في هيكل المنظمة وعناصرها:

- إعادة هندسة التنظيم والعمليات والإدارة وتهيئة نظم العمل المحابية لأنماط السلوك التنظيمي المستهدفة.
- تطوير هيكل الموارد البشرية وفتح قنوات الاتصال بينهم وبين ممثلي الإدارة وتهيئة مقومات استثمار قدراتهم العلمية والذهنية.

- التطوير التقني وإعادة هيكلة مجموعة التقنيات المستخدمة لإزالة التشوهات والتناقضات فيها، وتهيئتها لتتناسب والقدرات السلوكية المحتملة للموارد البشرية بالمنظمة.

تهيئة وإعداد الأفراد لتقبل نظام إدارة السلوك التنظيمي

يتوقف نجاح نظام إدارة السلوك التنظيمي في التطبيق على قبوله من أعضاء المنظمة وإقبالهم على التعاون مع الإدارة في تفعيله. ويقتضي هذا أن تتوفر لهم خلفية واضحة عن أهمية النظام وأسباب التجاء الإدارة إلى تطبيقه، والعناصر التي يتضمنها ومسئولياتهم في التطبيق. ويتم تعميق مشاركة أعضاء المنظمة في تفعيل النظام من خلال تشجيعهم للمشاركة في تحليل المشاكل، والتعبير عن الأفكار الجديدة ورفع القيود عن حرية التفكير، وتفعيل مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتحميلهم نصيب من المسئولية مع تقدير التنوع والبعد عن النمطية.

وتستخدم الإدارة آليات متعددة لتنفيذ توجهها نحو تنمية مشاركة أعضاء المنظمة في إدارة السلوك التنظيمي منها:

- نظم الحوافز المرتبطة بإنجازات السلوك الفعلي.
- المحاسبة على النتائج وربط المكافآت وغيرها من المزايا المالية والعينية بما يحققه أعضاء المنظمة من إنجازات.
- تنمية فرص ونظم العمل الجماعي والتوسع في تشكيل فرق العمل ذاتية الإدارة Self-managed teams.
- تنمية وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تعتبر كيانات شبه مستقلة تحاسب على النتائج وتكون لها كل الصلاحيات لتخطيط وإدارة السلوك التنظيمي بها.

كما تتبع الإدارة الخطوات المهمة التالية لتعميق مشاركة أعضاء المنظمة في تخطيط وإدارة السلوك التنظيمي:

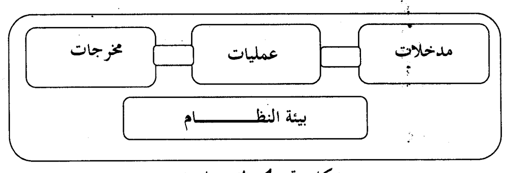
- فتح قنوات الاتصال والحوار بين الإدارة و بين أعضاء المنظمة.
- تدريب الرؤساء على الاستماع للعاملين والبعد عن إصدار الأوامر والتوجيهات دون الاستماع إلى آرائهم واستطلاع وجهات نظرهم.
- تدريب الرؤساء على ضرورة الإجابة عن تساؤلات أعضاء المنظمة ومناقشة مقترحاتهم.
- تكليف الأفراد بالكشف عن مشكلات العمل واقتراح الحلول البديلة لها.
- تجنب انفراد الرؤساء باتخاذ القرارات في جميع الموضوعات المطروحة.

إعداد التنظيم لاستيعاب نظام إدارة السلوك التنظيمي

تعمد الإدارة إلى تطوير التنظيم بما يتناسب مع متطلبات إدارة السلوك التنظيمي حيث تبينت المنظمات المعاصرة أن التنظيم الأنسب لاستيعاب وتطبيق نظام إدارة السلوك التنظيمي يقتضي التحول نحو الهياكل التنظيمية البسيطة التي تتسم بالتفلطح واتساع نطاق الإشراف، مع التوسع في استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة كأساس لتنظيم العمل، وتطبيق أفكار التمكين Empowerment وإشراك أعضاء المنظمة في اتخاذ القرارات. كذلك تعميق وتكثيف استخدام تقنية المعلومات والاتصالات.

بناء نظام معلومات السلوك التنظيمي

يعبر نظام المعلومات عن الأسلوب المنظم والمتكامل لتجميع المعلومات المتعلقة بمجال معين من مجالات النشاط وتبويبها وتصنيفها وتحليلها لاستنتاج المؤشرات المساندة لاتخاذ القرارات، فضلاً عن توفير الإحصائيات والتقارير التي تصف الواقع وتسجل الماضي. ويتشكل نظام المعلومات من المدخلات والعمليات والمخرجات في إطار بيئة المنظمة المعينة كما يبين الشكل التالي:



شكل رقم 1 نظام معلومات

ويهدف نظام معلومات السلوك التنظيمي إلى توفير المعلومات الصحيحة والحديثة والمتجددة عن السلوك التنظيمي الجاري في المنظمـــة وفـــق خطـــط السلوك التنظيمي المعتمدة، وتيسير متابعته وملاحقته آنياً وفي الوقت الحقيقي Real Time من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- رصد السلوك التنظيمي الفعلي في جميع مراحله وعلى كافـــة مســـتويات النشاط في المنظمة.
- توفير معلومات متجددة تسهم في الكشف المبكر عن فجـــوة الســـلوك التنظيمي، وبيان الفروق بين الســـلوك التنظيمـــي الفعلـــي والســـلوك المستهدف.
- توفير معلومات تفصيلية وسريعة عـــن أســـباب الانحـــراف في الســـلوك التنظيمي الفعلي [سلباً وإيجاباً] عن السلوك التنظيمي المستهدف.
- توفير معلومات تسهم في البحث عن مداخل لعـــلاج فجـــوة الســـلوك التنظيمي، فضلاً عن فرص ومجالات تحسين وتطوير السلوك التنظيمي.

وفي جميع الأحوال، فإن نظام معلومات السلوك التنظيمي هـــو الوســـيلة الفعالة لمساندة ودعم عمليات اتخاذ القرارات في كل ما يتعلق بتطبيق وتطوير نظام إدارة السلوك التنظيمي والوصول إلى أهدافه.

وفي سبيل بناء نظام فعال لمعلومات السلوك التنظيمي ينبغي استكمال العناصر التالية:

- تحديد الأهداف المرغوبة من النظام.
- تحديد المتغيرات [أي مجالات وعناصر وآليات السلوك التنظيمي] التي يرصدها النظام.
- تفصيل أنواع ومصادر وأساليب جمع المعلومات المطلوبة.
- تحديد استراتيجية تحليل وعرض المعلومات.

أي أن تصميم وبناء نظام لمعلومات السلوك التنظيمي يتعامل مع قضايا تحديد مدخلات وعمليات ومخرجات النظام والتي يمكن رصدها على النحو التالي:

مدخلات نظام معلومات السلوك التنظيمي

وتشمل البيانات التي تصف حركة السلوك التنظيمي وتطوراته بالمقارنة مع أنماط السلوك التنظيمي المستهدفة ومنها ما يلي:

- رصد أشكال السلوك الظاهرة في مختلف أوجه النشاط التي يبديها أعضاء التنظيم شاملة الحضور والانصراف، عقد الاجتماعات، اللقاءات الثنائية والجماعية، مباشرة تنفيذ المهام الإنتاجية والإدارية وغيرها من وظائف المنظمة.
- تسجيل الآراء والملاحظات التي يبديها أعضاء المنظمة عند مناقشة أوضاع الأداء وظروفه ومشكلاته، وما يقدمونه من مقترحات في سبيل علاج تلك المشكلات أو مقترحات تحسين وتطوير الأداء.
- أنواع التفاعلات بين أعضاء التنظيم أثناء مباشرة أعمالهم والتي تبدو في شكل منازعات أو اختلافات أو شكاوى يقدمها البعض.

- تسجيل ملاحظات المشرفين ورؤساء مجموعات العمل حـــول تصـــرفات أعضاء المجموعات أثناء الأداء.
- محاولة استكشاف وتسجيل انطباعات وإشارات تساعد في الكشف عـــن دوافع واتجاهات أعضاء المنظمة نحو العمل والمنظمة.

عمليات نظام معلومات السلوك التنظيمي

تختص عمليات نظام السلوك التنظيمي بالحصول على البيانات المطلوبـــة وتشغيلها وتحويرها إلى معلومات تكون أساساً لاتخـــاذ القـــرارات. وتلـــك العمليات هي:

- حصر المصادر الداخلية للبيانات المطلوبة سواء الأفراد أعضاء المنظمة من عاملين ومديرين ومشرفين، وكذلك المصادر الخارجيـــة مثـــل العمـــلاء والموردين.
- التجميع المنظم للبيانات بالوسائل والتقنيات المناسبة لنوع البيان ومصدره، والتي تشمل عادة الملاحظة الشخصية وتسجيل البيانات بواسطة المشرفين، التسجيل الآلي للبيانات مع سلوك العمل فعلاً باستخدام تقنيات المعلومات والحاسبات الآلية وتقنية الاتصالات حيث تكون آلية جمع البيانات مدمجـــة في المعدات والأجهزة التي يستخدمها أعضاء المنظمة، أومن خلال تقـــارير ونماذج يكون الفرد القائم بالعمل مسئولاً عن استيفائها أثناء أو بعد انتهاء الأداء.
- تبويب وتصنيف وتحليل البيانات واستخراج المؤشرات الدالة على حركة واتجاهات السلوك التنظيمي.
- تداول وتوزيع المعلومات وفق الصلاحيات المعتمدة للمشرفين علـــى إدارة السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشـــرية الإســـتراتيجية وغيرهـــا مـــن الإدارات المعنية لمتابعة وتقويم السلوك التنظيمي.

- الحفظ المنظم للمعلومات واسترجاعها حسب الحاجة.
- تجديد وتحديث المعلومات بمتابعة المتغيرات ذات التأثير من داخل المنظمة وخارجها.

مخرجات نظام معلومات السلوك التنظيمي

ينتج نظام معلومات السلوك التنظيمي مجموعة مخرجات منها ما يلي :

- إحصائيات تصف حركة السلوك التنظيمي واتجاهاته على المستوى التفصيلي الذي تحدده خطة تجميع البيانات، وتتناول السلوك التنظيمي في أبعاده المختلفة من حيث الكمية، الوقت، التوقيت، الجودة، التكلفة.
- مؤشرات السلوك التنظيمي والتي تنقسم في الأساس إلى مؤشرات مبكرة Leading Indicators وتبين الاتجاهات المتوقعة أو المحتملة للسلوك وتساعد الإدارة بالتالي في توقي انحراف السلوك الفعلي عن السلوك المخطط بالتدخل السريع وفي وقت مناسب لمنع تراكم الأسباب المؤدية إلى الانحراف. والنوع الثاني هو المؤشرات اللاحقة Lagging Indicators والتي توضح تفاصيل ما حدث سواء بالإنجاز الإيجابي أو التخلف والتعثر في السلوك التنظيمي. وتلك المؤشرات اللاحقة تفيد في التحليل المتعمق للأسباب والكشف عن مداخل التحسين والتطوير.
- التقارير التحليلية التي تتناول قضايا محددة وتعرضها تفصيلياً مع عرض الأسباب والعوامل المؤثرة فيها، والبدائل المتاحة للتعامل معها من واقع ما تدل عليه الإحصائيات والمؤشرات.

الفصل العاشر

السـلوك التنظيمي

من منظور إسـلامي

مقدمـــة :

نتناول في هذا الفصل موضوع إدارة السلوك التنظيمي من المنظور الإسلامي الذي يحض على تنمية والتزام قيم وأخلاق العمل ويحدد مسئولية القادة والرؤساء في بناء تلك المنظومة القيمية والأخلاقية من خلال أنماط سلوكهم هم أنفسهم تجاه العمل وما يجب أن يسوده من أخلاق وقيم، والواجبات التي يلزمون بها أنفسهم نحو مرءوسيهم ومدى وضوح قيم العمل السليمة في تصرفاتهم وسلوكهم هم كقادة مسئولين عن إدارة السلوك التنظيمي.

وتقوم الفكرة الأساسية في موضوعنا على أن القائد الإداري هو القدوة التي يستمد منها أعضاء المنظمة العاملين تحت رئاسته النموذج الذي يتبعونه في ممارسة واجباتهم وتوجيه علاقاتهم بالآخرين من ذوي العلاقة داخل وخارج المنظمة.

إن توجهات القائد السلوكية وفلسفته الإدارية ومفهومه عن العمل وواجباته والقيم والأفكار التي يحملها هو نفسه عن أخلاق العمل والتي يترجمها في سلوكه الفعلي في مواقف الاتصال والتفاعل مع زملاءه ومرءوسيه ستكون هي الأساس الأهم في تكوين منظومة قيم وأخلاق العمل عند هؤلاء المرؤوسين، ومن ثم تصبح بمثابة الدعامة التي تستند إليها محاولات إدارة السلوك التنظيمي.

من أجل هذا نعرض في هذا الفصل لنماذج من القيم والتوجهات التي ينبغي أن تتضح في سلوك القادة حتى تكون مرشداً لتوجيه سلوك العاملين بما يتفق والنهج القويم في العمل وذلك من منظور إسلامي.

تهدف الإدارة إلى تكوين وتوظيف وتنمية قوة عمل منتجة ومتعاونة وفعالة تلتزم أنماط السلوك التنظيمي التي تحددها وتراها مناسبة ومتوافقة مع غايات المنظمة وأهدافها. كما تهتم الإدارة في المنظمات الفعالة بتقويم السلوك الفعلي الصادر عن القوى البشرية ومحاسبتهم على أساس ما يحققونه من نتائج سلباً وإيجاباً. فإذا صلح السلوك التنظيمي الذي يصدر عن أعضاء المنظمة كان النجاح والتميز حليفها، وبالعكس تتعرض المنظمات للفشل والانهيار حال انحراف أنماط السلوك التنظيمي عن التوجهات والغايات التي تستهدفها الإدارة.

والأصل أن ما يحصل عليه أعضاء المنظمة من منافع وعوائد لقاء الجهد والعمل لحساب المنظمة ينبغي أن يبقى مترابطاً مع ما يتحقق لها من منافع وعوائد نتيجة جهد هؤلاء العاملين، بما يؤكد ترابط المنافع وتشابك المصالح وتوافقها بين المنظمة ومن يمثلها من القادة الإداريين والمهنيين وبين جموع العاملين فيها.

والشائع في الحياة العملية والممارسات الفعلية أن تنشأ مواقف يتباعد فيها السلوك الفعلي لأعضاء المنظمة – كلهم أو فئات منهم – عن نمط السلوك المفترض أن يكون، وينحرف جهدهم وعطائهم عن المستويات المخططة والمستهدفة. كما تبدو في سلوك العاملين – أحيانا وبدرجات مختلفة – مظاهر كثيرة من السلبية والركون إلى مفاهيم وقيم لا تتفق مع أنماط السلوك وقيم العمل وأخلاقياته التي تريدها الإدارة ويحث عليها القادة ويوافق عليها المنطق السليم. وتعود تلك الاختلافات والانحرافات بالدرجة الأولى إلى افتقاد العاملين لوضوح الرؤية وضعف القدوة الأمر الذي يؤكد أهمية دور القادة

الإداريين في تكوين توجهات العاملين ومفاهيمهم عن سلوك وأخلاق العمل وواجباته.

ويعتبر القصور في الأداء الناشئ عن اختلاف أنماط السلوك وأخلاق العمل التي يلتزم بها العاملون من أهم القضايا التي تنشغل بها الإدارة وترى نفسها في حاجة لبذل مجهودات خاصة واتباع تقنيات ومداخل في التعامل مع البشر القائمين بالعمل حتى تستطيع إعادة صياغة وتوجيه سلوكهم والسيطرة عليه بما يتوافق وأهداف المنظمة.

وتصور منظومة قيم وأخلاق العمل الركيزة الحقيقية لتوجيه علاقات الإدارة والعاملين، وخلق المناخ الأفضل لقيام علاقات موضوعية بينهم تقوم على أسس من الإخلاص والوفاء والإيثار المتبادل، وتتوجه برغبة صادقة لتحقيق المصالح المشتركة لكافة الفئات ذات العلاقة في مواقف العمل وفي إطار ما يرضي الله سبحانه وتعالى.

وتوفر العقيدة الإسلامية مصدراً مهماً لتلك القيم والأخلاق لا بد أن ننهل منه ونقيم منظماتنا على أساسه. وفي هذا يقول حسن العناني وحسن الشافعي[1] "…. يتضح من تناولنا للنصوص الإسلامية، أن اتجاه النصوص ينحو غالبا منحى كلياً بحيث يغطي- دفعة واحدة - طائفة من الوظائف الرئيسية للإدارة، إلا أننا نلاحظ ملاحظة واضحة أن أكثر النصوص الإسلامية في موضوع الإدارة هي النصوص التي تعالج شئون الأفراد، وبذلك ينفذ الإسلام إلى لب المشكلة الإدارية حيث يقضي المنطق وتوجب الضرورة

(1) يعتمد هذا الفصل على ما شارك به د. حسن العناني ود. حسن الشافعي بعنوان " الضوابط الإسلامية في إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية" في الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، الجزء الرابع، ص25-54، مرجع سبق ذكره.

الاهتمام المُرَكز بالإنسان، من حيث أن كل وظيفة إدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ومتابعة ورقابة تتوقف أساساً على الأفراد الصالحين، كما تتجه لخدمة الإنسان وتحقيق مصالحه فرداً كان أو جماعة، فهي بالإنسان وللإنسان ".

وينطلق بحثنا من الفرضيات المهمة التالية:

الفرضية الأولى: العمل مسئولية أخلاقية

خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان وسواه ونفخ فيه من روحه وأمر الملائكة أن يسجدوا له، وكانت حكمته سبحانه وتعالى في ذلك أن يكون الإنسان خليفته في الأرض ليعمرها ويعبد الله فيها. فأساس وجود الإنسان في هذه الحياة هو العمل من أجل الإعمار وتحقيق الخيرات والمنافع لنفسه ولغيره.

كذلك أمر الله سبحانه وتعالى جميع خلقه أن يعملوا، وقد ورد الفعل "عمل" وتصريفاته 359 مرة في القرآن الكريم مما يدل على عظمة وأهمية العمل كفريضة إسلامية يبغي بها الإنسان صالحه وصالح العباد بما يرضي الله عز وجل ملتزماً أوامره ومتجنباً نواهيه.

و موقف العمل هو من أشرف وأهم المواقف التي يتواجد فيها الإنسان لكي يحقق ذاته وينتج ما يفيده ويفيد الناس مع التزام ما يرضي الله سبحانه وتعالى ويستجلب رحمته ويتجنب غضبه ونقمته. كما أن علاقة العمل – التي تربط الفرد بأناس غيره من رؤساء ومرؤوسين وزملاء ومتعاونين من داخل موقع العمل وخارجه – هي من أعظم العلاقات شأناً لما لها من تأثير في حياة الناس وما يحققونه من نفع أو ضرر لأنفسهم وغيرهم من البشر. إن الإنسان في العصر الحاضر يمضي أغلب ساعات يقظته في موقع عمل يتفاعل فيه مع الآخرين سلباً وإيجاباً، ومن ثم يكون أداء واجبات العمل على وجهها الصحيح

وتوخي مصالح الناس وتجنب ما قد يسبب لهم الضرر إنما هي مسئولية أساسية على القائم بالعمل أو المكلف به أن يتحملها ويؤديها على وجهها الصحيح. ومن ثم تصبح مجموعة أخلاق العمل الهادية إلى ذلك السلوك القويم ضرورة أساسية لتمكين الإنسان من الوفاء بمسئولياته في العمل.

الفرضية الثانية: العمل علاقة تبادلية

أن العمل هو علاقة تبادلية ومسئولية مشتركة بين القادة الإداريين وبين العاملين على مختلف المستويات. والمعنى أنه إذا كان العمل مسئولية بالنسبة للمكلف به، فإنه وبدرجة أعلى مسئولية القائد الإداري الذي يعمل الفرد تحت قيادته، ومن ثم تكون مباشرة هذا القائد لمسئولياته نحو مرءوسيه عاملاً مهماً في دفعهم هم أيضاً لمباشرة مسئولياتهم على الوجه الصحيح. ويلزم القائد الإداري الفعال نفسه بمجموعة من المسئوليات والقيم تنبع من النهج الإسلامي القويم كي يحقق الهدف من استعماله في عمله ويقدم القدوة الصالحة لمرءوسيه. وتمثل المسئوليات والقيم التالية منظومة متكاملة لا يصح أن يأخذ القائد الإداري ببعضها دون البعض الآخر:

- التزام الصدق والأمانة والشفافية في معاملاته مع الناس ممن يفرض العمل الاتصال بهم والتعامل معهم.
- التفكير وإعمال العقل والاجتهاد في حل مشكلات العمل وتطويره.
- الاختيار المسئول من بين البدائل المطروحة أو الممكنة.
- الوفاء بالعهود والمواثيق والالتزام بالواجبات والمسئوليات التعاقدية.
- دراسة وتفهم العمل المكلف به وتحري مطالبه، والإعداد لتنفيذ مهامه وترتيب مستلزمات الأداء، والحرص على الأداء في وقته وحسب المواصفات المحددة.

- إعداد النفس لأداء مهام العمل والسعي لاكتساب المعلومات والمهارات اللازمة للأداء، وبذل الجهد للتعلم وتنمية المعارف والقدرات لمواكبة التغير والتطور في مطالب العمل وضرورات التجويد والتحسين في أداءه.
- بذل أقصى الجهد الصادق لتنفيذ العمل المكلف به وإنجاز غاياته.
- الإتقان وتحري الدقة في الأداء والتزام أقصى الجودة في كل ما يعمل.
- التعامل مع ظروف الأداء المتغيرة والبحث عن حلول لما يصادفه من صعوبات أو معوقات، والاسترشاد بأهل الخبرة والدراية وطلب الرأي والمشورة منهم.
- تحمل المسئولية عن نتائج العمل، والإقرار بالخطأ حال وقوعه، ونسبة الفضل لذويه فيما قد يتحقق من نجاح.
- التعاون ومد يد المعونة والمساعدة للزملاء ومساندة المرؤوسين ومصارحة الرؤساء.
- تقديم النصح الصادق، وإبداء الرأي الأمين لرؤسائه ومن يلزمه نصحهم في العمل.
- الحرص على مصالح المنظمة وبذل أقصى العناية للمحافظة على أموالها وأصولها وأسرارها، وحمايتها بقدر الاستطاعة مما قد تتعرض له من مخاطر.

ونفصل فيما يلي بعض الجوانب المهمة لتلك المسئوليات:

التفكير وإعمال العقل

يقول العقاد في معرض المقارنة بين رؤية الأديان الكبرى للعقل، " ففي كتب الأديان الكبرى إشارات صريحة أو مضمونة إلى العقل أو إلى التمييز،

ولكنها تأتي عرضاً غير مقصودة وقد يلمح فيها القارئ بعض الأحايين شيئاً من الزراية بالعقل أو التحذير منه، لأنه مزلة العقائد وباب من أبواب الدعوى والإنكار.. ولكن القرآن الكريم لا يذكر العقل إلا في مقام التعظيم والتنبيه إلى وجوب العمل به والرجوع إليه، ولا تأتي الإشارة إليه عارضة ولا مقتضبة في سياق الآية، بل هي تأتي في كل موضع من مواضعها مؤكدة جازمة باللفظ والدلالة، وتتكرر في كل معرض من معارض الأمر والنهي التي يحث فيها المؤمن على تحكيم عقله أو يلام فيها المنكر على إهمال عقله وقبول الحجر عليه."[2]

ويقول العقاد أن العقل الإنساني كما يراه القرآن الكريم يتضمن جوانب ثلاثة متكاملة هي:

العقل الوازع

الذي ينهى الإنسان عن أفعال ويحول بينه وما يشتهيه على أساس أخلاقي.

العقل المدرك

الذي يتفهم الأمور ويتصور ما يدور حوله.

العقل المفكر

الذي يتدبر ويتولى الموازنة والحكم على المعاني والأشياء.

ومما جاء في القرآن الكريم عن العقل عامة " وهو الذي يحي ويميت وله اختلاف الليل والنهار أفلا تعقلون" [المؤمنون: 80]. وجاء في القرآن الكريم

(2) عباس محمود العقاد، التفكير فريضة إسلامية، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة بدون تاريخ.

عن العقل الوازع قوله سبحانه وتعالى " ولا تقربوا الفواحش ما ظهر منها وما بطن ولا تقتلوا النفس التي حرم الله إلا بالحق ذلكم وصاكم به لعلكم تعقلون" [الأنعام: 151]. وعن العقل المدرك جاء قول الحق " الراسخون في العلم يقولون آمنا به كل من عند ربنا وما يذّكر إلا أولوا الألباب" [آل عمران7]. ويقول الله عز وجل في محكم التتريل عن العقل المفكر" الذين يستمعون القول فيتبعون أحسنه أولئك الذين هداهم الله وأولئك هم أولوا الألباب" [الزمر:18]، كما جاء " ويسئلونك ماذا ينفقون قل العفو كذلك يبين الله لكم الآيات لعلكم تتفكرون" [البقرة: 219].

وقد استعرض العقاد في كتابه المشار إليه أكثر من ستين آية من آيات القرآن الكريم تشير صراحة وفي وضوح إلى إعمال العقل بمعناه الشامل بما لايدع مجالاً للشك في أن الدين الإسلامي دين يقوم على العقل ويدعو إلى إعماله والاحتكام إليه في كل ما يقوم به الإنسان من عمل وما يعترضه من مواقف. ويقول العقاد عن الإسلام أنه "الدين الذي يوكل فيه النجاة والهلاك بسعي الإنسان وعمله، ويتولى فيه الإنسان هدايته بفهمه وعقله، ولا يبطل فيه عمل العقل أن الله بكل شيء محيط، فإن خلق الإنسان للعقل لا يسلبه القدرة على التفكير ولا يسلبه تبعة الضلال والتقصير" (3)

وبذلك يتضح لنا أن أوجب واجبات الإنسان المسلم في عمله أن يستعمل عقله ويبدع التفكير والتدبر في كل ما من شأنه أن يعينه على التميز في أداء

(3) المرجع السابق، ص16 .

العمل المكلف به، ويجنبه الأخطاء و التقصير. كما يتوجب عليه البحث والاجتهاد من أجل ابتكار أفضل الطرق لأداء ما يكلف به من أعمال، والتوصل إلى الجديد والمفيد من المنتجات والتقنيات التي تحقق منافع للناس.

الاختيار المسئول من بين البدائل

تواجه الإنسان في عمله وفي كل مجالات الحياة مواقف تحتم عليه الاختيار واتخاذ قرار يكون أساسا لتصرفاته في هذه المواقف. والاختيار المقصود هنا هو الاختيار المسئول المؤسس على البحث والتفكيروالتدبر وإعمال العقل. ويصبح امتلاك الإنسان لعقل سليم وسيلته للاختيار، ولاسبيل له للتنصل من تلك المسئولية. فحتى الإيمان والكفر هما اختيار الإنسان إذ يقول الحق تبارك وتعالى" وقل الحق من ربكم فمن شاء فليؤمن ومن شاء فليكفر" [الكهف: 29]، كما يخاطب الحق رسوله الأمين عليه صلوات الله وسلامه " وما أكثر الناس ولو حرصت بمؤمنين" [يوسف: 103]، كما يقول عز من قائل " وكأين من آية في السموات والأرض يمرون عليها وهم عنها معرضون" [يوسف: 105]. إذن نستخلص حقيقة مهمة وهي أن العامل المسلم يجب عليه أخذ المبادرة والبحث عن البدائل والمفاضلة بينها على هدي من كتاب الله وسنة نبيه صلى الله عليه وسلم، وأن يتحمل مسئولية اختياره. وهو في هذا الاختيار يستثمر العقل الذي وهبه الله إياه، ويحاول تبين الرشد من الغي، ويستكشف المنافع والمضار، ويؤسس قراره بناء على مجمل التحليل والتفكير في الأمر.

إذ يعمل الإنسان عقله ويتدبر ما حوله من فرص ومخاطر، وتتبين له البدائل المتاحة له وما بها من مميزات أو مضار ومن ثم يقع اختياره على أحدها، ثم يؤكد اختياره بالتعاقد مع جهة عمل معينه يتولى فيها مهام معينة لقاء رواتب ومميزات متفق عليها، يكون قد دخل في تعاقد يلزمه الوفاء به والقيام بما تعهد به من مهام وفق المواصفات والشروط التي اشتمل عليها العقد. وواجب الإنسان المسلم أن يفي بالعهود امتثالاً لأمر الحق سبحانه وتعالى إذ يقول " يأيها الذين آمنوا أوفوا بالعقود" [المائدة: 1]، كما يقول الحق في وصف الملتزمين بالعهد " من المؤمنين رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه، فمنهم من قضى نحبه، ومنهم من ينتظر، وما بدلوا تبديلا" [الأحزاب: 23]. ومن ثم نتأكد من أن الوفاء بالعهد، بمعنى الالتزام بما تم الاتفاق عليه بين العامل وبين المسئولين عن إدارة العمل، هو من الواجبات الملزم بها الإنسان المسلم لا يجوز له التحلل منها لأي سبب من الأسباب، إلا بمراجعة طرف التعاقد والتراضي على تعديل الالتزامات حال وقوع متغيرات ينشأ عنها أوضاع تخرج عن طاقة الإنسان وتجبره على التماس موافقة طرف التعاقد على تعديل الالتزامات.

إعداد النفس والسعي لاكتساب المعرفة والمهارة

يتميز الإنسان المسلم بأنه يستثمر ما حباه الله به من عقل وقدرة على التفكير والتعلم واكتساب المعرفة والمهارة. والعامل المسلم لا يبدأ عملاً إلا بعد أن يفقه مكوناته، ويعد نفسه لأدائه باكتساب المعرفة والتدريب على المهارات اللازمة، سواء كان بذل هذا السعي بمبادرة منه وعلى نفقته ووقته الخاص، أم كان مستعيناً في ذلك بإمكانيات وتوجيهات جهة عمل يسعى للارتباط بها أو يعمل لديها فعلا. وتأتي آيات القرآن الكريم تدلنا على واجب

المسلم في التعرف على الأمور التي هو بصددها كي يكون على بينة من أمره فقد جاء أول أمر إلى رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم أن " اقرأ باسم ربك الذي خلق" [العلق: ١]، كما تكرر الأمر الإلهي إلى المؤمنين بتدبر القرآن والتفقه في الدين حتى تكون ممارسة شعائره على علم وبينة. وقد أمر المسلمون بالتماس الرأي والنصيحة من أهل الذكر وأهل العلم. والعامل المسلم إذن مسئول عن تنمية معرفته بالعمل الذي يكلف به، وعليه أن يسعى باستمرار للحصول على المعلومات واكتساب وتنمية المهارات التي تعينه على حسن الأداء.

الإعداد للأداء وترتيب مستلزماته

لا يبدأ الإنسان المسلم عملاً دون إعداد وتحضير. والأصل أن يبدأ بدراسة متطلبات أداء العمل المكلف به، ويجهز المعلومات والأدوات اللازمة مستعيناً بما توفره الإدارة المسئولة من إمكانيات ومساندة. ولا يعفي العامل المسلم من هذه المسئولية أن يلقي بتبعتها على الإدارة المسئوله، بل عليه واجب البحث عن تلك الإمكانيات والسعي إلى ترتيبها وتنسيقها وسد النقص فيها سواء بجهوده الذاتية أو بالاستعانة بجهود زملاءه في العمل، أو بتذكير الإدارة المسئولة والمشاركة بالرأي في وسائل تدبير ما يحتاجه العمل من مستلزمات حال قصور إمكانيات المنظمة.

بذل أقصى الجهد في الأداء

العمل الصادق المخلص لتنفيذ ما كلف به هو واجب الإنسان المسلم، يلتزم فيه بمواصفات العمل وشروطه من حيث الجودة، والسرعة، والتوقيت، والكم، والتكلفة. إن أداء العمل على وجهه الصحيح هو من الأمور الأساسية في حياة المسلم، سواء كان هذا العمل من أمور العبادات كالصلاة والصوم

والحج مثلاً، أو من أمور الحياة كالعمل. والإنسان المسلم لا يملك إلا أن يؤدي الأعمال على وجهها الصحيح حتى تقبل من الله سبحانه وتعالى ويستحق عنها الجزاء، فالحاج يتم مناسك الحج على وجهها الصحيح حتى يكون حجه مبروراً أي مقبولا، والصائم يلتزم آداب الصيام ويؤديه على الوجه الذي أمرنا الله سبحانه وتعالى به حتى لا يكون نصيبه من الصوم مجرد الجوع والعطش، والصلاة لها شروط لا بد من الالتزام بها حتى تكون صلاة المسلم صحيحة ومقبولة وليست مجرد قيام وركوع وسجود. وبنفس المنطق، فإن الإنسان المسلم مأمور بالاجتهاد في الأداء وبذل أقصى جهده في عمله حتى يحظى برضا الله عز وجل عنه ومن بعد ذلك يكون قد أوفى بعهده واستحق ما اتفق عليه من أجر وغيره من المميزات.

الإتقان وتحري الدقة

إن الإنسان المسلم يتوخى الإتقان في كل ما يعمل، ويتوجب عليه إحسان ما يؤديه من مهام حتى يرقى إلى مرتبة استحقاق الأجر إذ يقول الحق سبحانه وتعالى " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا" [الكهف: 30]، ويقول عز من قائل" ويجزي الذين أحسنوا بالحسنى" [النجم: 31]، كما جاء في محكم التنزيل" وصوركم فأحسن صوركم" [التغابن: 3]. وقد وردت معاني الإحسان بمعنى التجويد والإتقان والالتزام بصحيح الأعمال والأقوال في 194 موضعاً بالقرآن الكريم، الأمر الذي يدلنا على عظم قيمة هذه الصفة في عمل المسلم. إن العمل الحسن أي الجيد هو العمل الذي يتم وفق المواصفات والشروط التي حددها المسئولون عن إتمام العمل، ويكون الإحسان والإتقان هو المعيار الأهم في تقرير قبول العمل من عدمه، ومن ثم مجازاة القائم بالعمل وفق ذلك التقويم.

التعامل مع الظروف والبحث عن حلول للمشكلات

يؤمن الإنسان المسلم أن الله قدّر الأقوات والأرزاق وهو سبحانه وتعالى يرزق من يشاء بغير حساب، وأنه هو القاهر فوق عباده، وأنه سبحانه وتعالى إن يمسس الإنسان بضر فلا كاشف له إلا هو، وإن يمسسه بخير فلا راد لفضله سبحانه وتعالى، ويقول الحق " قل لن يصيبنا إلا ما كتب الله لنا هو مولانا " [التوبة:51]. وإيمان الإنسان المسلم بقضاء الله وقدره لا يعفيه من مسئولية السعي والأخذ بالأسباب، فقد جاء في القرآن الكريم " إن الذين توفاهم الملائكة ظالمي أنفسهم قالوا فيم كنتم قالوا كنا مستضعفين في الأرض قالوا ألم تكن أرض الله واسعة فتهاجروا فيها فأولئك مأواهم جهنم وساءت مصيرا" [النساء: 97]، وقال الحق تبارك وتعالى" ومن يهاجر في سبيل الله يجد في الأرض مراغماً كثيراً وسعة" [النساء: 100]، وقال جل وعلا " هو الذي جعل لكم الأرض ذلولاً فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور" [الملك: 15]. وتصادف الإنسان دائماً تغييرات وتحولات في الظروف والأوضاع في محيط عمله وكذا في محيط العائلة والمجتمع الذي يعيش فيه، وهو مطالب بتأمل تلك التغييرات والتعامل معها بإيجابية، والتكيف معها حتى يستطيع مواصلة العمل أو الحياة في المجتمع وذلك امتثالاً لأمر الله حيث يقول الحق " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" [الرعد: 11]. ومن مجمل تلك الآيات البينات تتضح حقيقة أن الإنسان المسلم يجب عليه متابعة الظروف ومواكبة المتغيرات والأخذ بالأسباب فيما يرضي الله سبحانه وتعالى.

تحمل المسئولية

يتميز الإنسان المسلم بقوة إيمانه وثقته في ربه سبحانه وتعالى، ومن ثم فهو يقبل على عمله معتمداً على الله سبحانه وتعالى ثم على ما حباه الله به من

قدرات ومهارات، وهو يطمع في خير الدنيا متمثلاً فيما يعود عليه من عمله في شكل رواتب ومكافآت وميزات مادية ومعنوية مختلفة. كما يطمع في خير الآخرة التي وعد به المؤمنون الذين يعملون الصالحات، وقد جاء في الذكر الحكيم" ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون" [الأحقاف: 19]. والإنسان المسلم يعلم أنه سوف يجزى بعمله فهو يقبل على تحمل المسئولية والإقرار بالخطأ حال وقوعه، ويتلمس النصح والهداية ممن هم أقدر أو أعلم منه. وحين تمد له يد المساعدة من رئيس أو زميل فهو يقر بالفضل لذويه.

التعـــــاون:

إن التعاون هو من الأمور التي أمرنا الله سبحانه وتعالى بها حيث يقول وقوله الحق" وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان واتقوا الله إن الله شديد العقاب"[المائدة: 2]، كما يقول سبحانه وتعالى". واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا واذكروا نعمت الله عليكم إذ كنتم أعداء فألف بين قلوبكم فأصبحتم بنعمته إخوانا وكنتم على شفا حفرة من النار فأنقذكم منها كذلك يبين الله لكم آياته لعلكم تهتدون" [آل عمران: 103]. وتحض قيم الإسلام على التعاون بين المسلمين وتشبههم إذ يتعاونون ويتماسكون بالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضا، ونرى الإسلام يميز العمل الجماعي فتكون صلاة الجماعة خير من صلاة المنفرد، كما نجد الحج ومناسكه كلها تقوم على تأكيد الترابط والتجمع في صعيد واحد ليشهد المسلمون منافع لهم.

تقديم النصح والمشاركة بالرأي

يدعو الإسلام جميع المسلمين إلى المبادرة بالنصح والإرشاد لإخوانهم المسلمين في جميع المواقع والمواقف. روى الإمام البخاري رضى الله عنه عن معقل بن يسار رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: " ما من عبد استرعاه الله رعية، فلم يحطها بنصحه إلا لم يجد رائحة الجنة"[4] كما جاء في الحديث عن تميم الدآرى رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: إن الدين النصيحة إن الدين النصيحة إن الدين النصيحة، قالوا لمن يا رسول الله؟ قال: لله وكتابه ورسوله وأئمة المسلمين وعامتهم. رواه الخمسة[5] . ومن مجمل هذه المعاني الكريمة نتبين أن الإنسان المسلم يتحرى مصلحة الآخرين ويأمر بالمعروف وينهى عن المنكر طلباً لرضا الله سبحانه وتعالى، وأنه لا يكتم الشهادة ولا يبخل بإبداء رأيه فيما يعتقد أنه الحق. من جانب آخر، فإن الإنسان المسلم لا يستبد برأيه وإنما يطلب المشورة من أهل العلم امتثالاً لقول الحق تبارك وتعالى" والذين استجابوا لربهم، وأقاموا الصلاة، وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون" [الشورى: 33]، وقوله سبحانه وتعالى " ولا تكتموا الشهادة ومن يكتمها فإنه آثم قلبه والله بما تعملون عليم " [البقرة: 283]. والإنسان المسلم لا يمتنع عن كشف المنكر ولا يسكت متعمداً عن بيان الحق. قال تعالى: " كانوا لا يتناهون عن منكر فعلوه لبئس ماكانوا يفعلون" [المائدة: 79].

(4) صحيح البخاري – كتاب الأحكام ج9 ص80

(5) منصور علي ناصف، التاج الجامع للأصول في أحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم، المجلد الخامس، ص 72، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1986.

الحرص على مصالح المنظمة وبذل الجهد للمحافظة عليها

يعمل الإنسان المسلم بوحي من ضميره وإيمانه بأنه راع ومسئول عن رعيته، فهو بقبوله العمل لدى آخرين قد حمل أمانة وعليه أن يؤديها على وجهها الصحيح وفي ذلك إطاعة للأمر الإلهي " إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل" [النساء: 58]، كما جاء قول الحق عز وجل " فإن أمن بعضكم بعضا فليؤد الذي اؤتمن أمانته وليتق الله ربه" [البقرة: 283]. وينبع حرص المسلم على مصالح الآخرين من اقتناعه بأن مصلحته الخاصة تتوقف على ما يصيب من يعمل لديهم من ربح أو خسارة، فهو في سعيه للمحافظة على أموال ومصالح من يعمل لديهم إنما يحقق منافعه ومصالحه في ذات الوقت.

التزام النهج الإسلامي القويم في المعاملات

المبدأ في الإسلام أن الدين المعاملة، ومن ثم يتبدى خلق المسلم في حسن معاملته للناس مهتدياً بأفضل الخلق وأحسنهم خلقا رسول الله صلى الله عليه وسلم الذي وصفه ربه بأنه على خلق عظيم. وتتمثل أخلاق المسلم في معاملاته مع الناس في مواقع العمل رئيساً كان أو مرؤوسا فيما يلي:

- الصدق في الأقوال يؤدي بالإنسان إلى الصدق في الأفعال والصلاح في الأحوال. " يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وقولوا قولاً سديداً يصلح لكم أعمالكم ويغفر لكم ذنوبكم، ومن يطع الله ورسوله فقد فاز فوزاً عظيما" [الأحزاب: 70-71].
- الوفاء بالعهود من الإيمان، والوفاء يعتمد قوة الذاكرة والعزيمة، ويكون الوفاء لله وللناس وللنفس. وفي الحديث " المسلمون عند شروطهم" [البخاري].

- الإخلاص وصلاح النية يرتفعان بمنزلة العمل الدنيوي فيجعلانه عبادة متقبلة بإذن الله. قال رسول الله صلى الله عليه وسلم" اخلص دينك يكفك العمل القليل" [الحاكم] وقال عليه الصلاة والسلام " إن الله لا ينظر إلى أجسامكم ولا إلى صوركم، ولكن ينظر إلى قلوبكم وأعمالكم" [مسلم].
- الأمانة شعور جازم بالمسئولية أمام الله عز وجل عن كل أمر أنيط بالإنسان المسلم، ووضع كل شيء في المكان الجدير به. يقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم" من استعمل رجلا على عصابة وفيهم من هو أرضى لله منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين" [الحاكم].
- سلامة الصدر من الأحقاد، فالإسلام يؤكد الحب المشترك، والود الشائع، والتعاون المتبادل، والمجاملة الرقيقة، والبعد عن اللدد في الخصومة. قال النبي صلوات الله وسلامه عليه " لا تقاطعوا، ولا تباغضوا، ولا تحاسدوا، وكونوا عباد الله إخوانا، ولا يحل لمسلم أن يهجر أخاه فوق ثلاث" [البخاري].
- أدب الحديث بالبعد عن اللغو والجدل، وقصر الكلام على المفيد والتركيز على مايهم الناس وينفعهم. يقول الله عز وجل" لا خير في كثير من نجواهم إلا من أمز بمعروف أو إصلاح بين الناس، ومن يفعل ذلك ابتغاء مرضاة الله فسوف نؤتيه أجراً عظيماً"[النساء: 114].
- الحلم والصفح والأناة وضبط النفس كلها من صفات المؤمن القوي الواثق بنفسه، والعفو عند المقدرة أفضل عند الله من الغضب. يقول الحق سبحانه وتعالى" خذ العفو وأمر بالمعروف واعرض عن الجاهلين" [الأعراف: 19].

- الصبر يشيع النور العاصم من التخبط، ويؤدي إلى الهداية الواقية من القنوط، ويساعد الإنسان المسلم على مواجهة المكاره وتحمل المشاق. قال الله عز وجل" ولنبلونكم حتى نعلم المجاهدين منكم والصابرين ونبلو أخباركم" [محمد: 31].

وتتوالى أخلاق المسلم التي تسود علاقاته بالناس وتشمل الإخاء، الحياء، حسن اختيار الأصدقاء، الاتحاد والتآلف، العزة، الرحمة، الانتفاع بالوقت والاتعاظ بالزمن، القوة، الجود والكرم، القصد والعفاف، والنظافة والتجمل. تلك جميعاً صفات يتحلى بها المسلم وتشع نوراً في علاقاته بالناس تترجم إلى أسلوب مهذب راق في التعامل مع الناس يوصف بالأدب مع الناس.

وتمثل تلك الصفات الأخلاقية الحميدة في مجموعها منظومة متكاملة تصل بالإنسان المسلم إلى أرقى درجات الإجادة والتفوق في كل ما يعمل، وتعود بالخير العميم عليه وعلى العاملين معه والمتصلين به .

الفرضية الثالثة : مسئولية القائد عن تنمية أخلاق العمل

إن القائد الإداري مسئول بالدرجة الأولى عن تكوين منظومة قيم وأخلاق العمل التي يريدها من مرءوسيه، وتتبلور واجبات القائد نحو تثبيت أخلاق العمل الإيجابية عند مرءوسيه فيما يلي:

- أن يوفر لهم المعلومات الصحيحة عن المنظمة وأحوالها وظروف العمل في بداية التحاقهم بالعمل، حتى يكون قرارهم باختيار العمل فيها مؤسساً على حقائق ومكاشفة، ومن ثم يكون مسئولاً عن اختياره وملتزماً بالوفاء بمتطلباته.

- أن يتيح الفرصة للمرشحين للعمل أن يتعرفوا وبوضوح كامل على شروط العمل ومواصفاته وطبيعة الجهد المطلوب بذله ومعايير تقويم هذه الجهود وأسس تقديرها، والعوائد التي ستتحقق للعامل حين الوفاء بمستويات الأداء المطلوبة.
- أن يوضح للفرد ما قد يغمض عليه في نصوص عقد الاستخدام توفيراً للشفافية الكاملة وتهيئة له لتحمل مسئولياته التعاقدية وهو على بينة كاملة منها.
- أن يسند للفرد نوع العمل الذي يتناسب مع مؤهلاته وقدراته ورغباته كما تم الكشف عنها والتعرف عليها أثناء مراحل الاستقطاب والاختيار والمفاضلة التي جرت قبل التعاقد معه. وفي جميع الأحوال يجب أن يراعي التوافق بين خصائص العمل المسند إلى الفرد وبين خصائصه النفسية والاجتماعية وتأهيله العلمي وخبراته المتراكمة، فضلاً عن التأكد من قبوله للعمل وإقباله عليه بحماس. وفي حال تباين خصائص العمل وافتراقها عن خصائص الفرد المكلف به، يصبح واجب القائد البحث في أسباب هذا التباين والعمل على إزالتها، أو إسناد عمل آخر للفرد يتحقق فيه التوافق المستهدف.
- أن يراعي وضع الفرد في جماعة متناسقة ومتناغمة، حيث يتوقف أداء الإنسان إلى حد بعيد على درجة التوافق والتعاون بينه وبين العاملين معه . إن وضع الفرد في مجموعة متنافرة دون بذل العناية الكافية من جانب القيادات الإدارية والمهنية لتحقيق التناغم بينهم يترتب عليه الكثير من إهدار الوقت والموارد نتيجة الشقاق والتنازع وغياب روح التعاون والمحبة

بين أفراد الجماعة. ومن ثم يصبح من المهم تحري الدقة في تكوين جماعات وفرق العمل من أجل تأمين هذا التعاون والفهم المشترك المحقق لمستويات أفضل من الأداء الملتزم بمواصفات وشروط الإتقان والإجادة، والمؤدي في ذات الوقت إلى إسعاد أفراد تلك الجماعات والفرق وحصولهم على الرضا النفسي والعائد المادي المجزي.

- أن يوفر للفرد المعلومات الشارحة للمهام المطلوبة منه في عمله، وأساليب الأداء المعتمدة، وقواعد ونظم الأداء المقبولة من الإدارة. وأن تتاح للفرد فترة للتهيئة والتدرب على تلك الأمور قبل أن يباشر الأداء فعلاً. ويراعي القادة أن يحاط الفرد علماً بأي تعديلات تطرأ على تلك المعلومات وأن تتاح له الفرص من أجل استيعابها والتدرب على تطبيقها.
- أن يهتم القائد بتهيئة مكان وظروف العمل بما يسمح للفرد أن يؤدي مهامه وينفذ الواجبات المكلف بها مع بذل المجهود الطبيعي المتوقع منه. وضرورة معالجة القصور في الإمكانيات وإزالة معوقات الأداء التي قد تتواجد أو تنشأ في مكان العمل. ولا شك أن القائم بالعمل عليه مسئولية رئيسية في صيانة مكان العمل والمحافظة على نظافته وترتيبه، والكشف عما قد يحدث من اختلاف وتغيير في جودة أو صلاحية ما يستخدمه من معدات وغيرها، ولا تسقط عنه هذه المسئولية بالقائها على الإدارة.
- توفير الإشراف الإيجابي والتوجيه الناصح للفرد في أداء عمله، وتوخي المسارعة إلى التنبيه عليه قبل الوقوع في الأخطاء، ومساندته للتخلص مما قد يصيب أداءه من قصور. إن التوجيه والإشراف هما من عمل القيادة الإدارية الفعالة التي تستهدف الوصول بالفرد القائم بالعمل إلى أعلى مراتب الإجادة من دون الوقوع في ممارسة الرقابة اللصيقة التي تحد من حرية الفرد في عمله وتجعله معتمداً سلبياً على رؤسائه.

- أن يلتزم القائد الموضوعية والعدالة في تقويم أداء مرءوسيه وفق معايير واضحة ومعلنة ومعروفة للفرد، وإبلاغ الفرد بنتائج التقويم وتبصيره بنواحي القصور والضعف في أدائه، وكذلك تهنئته وتقديره لنواحي التميز في الأداء. وفي جميع الأحوال تكون عملية تقويم الأداء مستندة إلى خطط الأداء المقررة.
- أن يتم تعويض الفرد عن جهوده من راتب وغيره من عناصر الدخل التي تم الاتفاق عليها في عقد التوظيف، وكذلك صرف ما يستحقه من حوافز ومكافآت وفق نتيجة تقويم الأداء وحسب نظم العمل المعتمدة والمعروفة للعامل. وينبغي أن يراعي القائد الإداري الوضوح والشفافية في احتساب الرواتب والحوافز والمكافآت، وشرح أسباب التغيير فيها للفرد حتى يكون على بينة من أمره. والأهم أن يترابط الراتب والحوافز وغيرها بشكل واضح في أذهان العامل وزملائه مع مستويات الأداء وجودته، ومدى الالتزام بقواعد العمل وشروطه.
- أن يهتم بتخطيط عمليات تدريب الأفراد وتنمية مهاراتهم بما يسمح لهم دائماً بامتلاك القدرة على الأداء ومعالجة أسباب القصور فيه أولاً بأول، ومواكبة متطلبات العمل والتقنيات المستخدمة وتطوراتها. وأن يكون التدريب والتنمية تعبيراً عن احتياجات فعلية يشارك الفرد نفسه في بيانها والكشف عنها.
- من المهم أن يقوم القائد الإداري بتوضيح مسار التقدم الوظيفي للفرد وبيان المراحل التي يمر بها الإنسان في هذا المسار والشروط الواجب توفرها فيه حتى يتقدم إلى الوظائف والمهام الأعلى.
- أن يعمل القائد الإداري على توفير نظم وآليات الرعاية الاجتماعية والنفسية والمساندة الاقتصادية للعاملين، ومد مظلة الرعاية إلى أسرهم

بقدر ما تتيح إمكانيات المنظمة. كل ذلك يوفر للفرد فرص التركيز في العمل متخففاً من القلق أو تشتيت الذهن حين يصيبه هو أو أي من أفراد عائلته مشكلات مرضية أو اجتماعية أو مطالب اقتصادية لا يستطيع مواجهتها منفرداً.

- أن يتم توضيح شروط وإجراءات انتهاء علاقة العمل وتضمينها في عقد التوظف، وتطبيقها بصدق وأمانة، وسداد ما يستحق للعامل من مكافآت أو دفعات راتب تقاعدي حسب الأحوال في مواعيدها وبانتظام، والعمل على إشعاره بتحول العلاقة إلى نمط جديد وليس انتهاءها وفصم عراها.

إذا اقتنعت القيادات الإدارية بتلك القواعد والقيم في تنظيم علاقاتها بالعاملين، ومارستها بموضوعية ووضوح، تصبح هي الأساس المتين في تنمية توجهات إيجابية عند العاملين نحو المنظمة وتسهم في بناء منظومة قيمية وأخلاقية محابية للإجادة والإتقان والإخلاص في العمل.

الفرضية الرابعة : فكر القائد أساس سلوكه ومصدر توجيه الآخرين

أن الفلسفة والتوجهات الفكرية الإدارية التي يكوّنها القائد الإداري لنفسه، هي أساس سلوكه في العمل ومن ثم مصدر للتوجيه والتأثير في منظومة قيم وأخلاق العمل التي يؤمن بها العاملون تحت قيادته.وفي المقابل يتوقع القادة أنه في مقابل التزامهم ووفائهم بالقواعد والتوجهات السابقة في علاقاتهم بمرءوسيهم، أن يقوم هؤلاء المرؤوسين بأداء الواجبات المكلفين بها وبذل أقصى الجهد والعناية الفائقة في التنفيذ بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة، والمحافظة على أصولها وأسرارها، وتنمية قدراتها التنافسية في مواجهة الآخرين.

ومن أهم واجبات العاملين ومسئولياتهم التي تتحرى القيادات ضرورة وفائهم بها ما يلي:

- التفهم والاستيعاب الذكي لمطالب العمل والتعرف الواعي على ظروف المنظمة والسوق والمناخ الذي تعمل فيه، ومعايشة التغيرات والاهتمام بها والحرص على تتبع أوضاع المنظمة وإبداء الحرص على وجودها واستمرارها.
- المتابعة النشطة لخطط المنظمة بقدر ما تتيحه لهم الإدارة من معلومات، وتفهم ارتباط أعمالهم بتلك الخطط، والسعي الدائب لتنفيذ مهام أعمالهم تحقيقاً لنجاح خطط المنظمة واستراتيجياتها.
- أداء واجبات أعمالهم بالعناية والإجادة المرجوة، والالتزام بشروط الأداء من حيث النوعية والكمية والتكلفة والتوقيت.
- الالتزام بشروط العمل من حيث المواعيد والتواجد في الأماكن الصحيحة واتباع الإجراءات المعتمدة عند الحضور والانصراف وغيرها من حالات العمل.
- الإصرار على بذل كل الجهد والعناية في التعامل مع عملاء المنظمة، والتأكيد على تقديم أفضل الخدمات لهم والاستجابة لمطالبهم بقدر ماتسمح به فرص العمل وظروف المنظمة وقواعد العمل بها وحدود الحركة للعاملين.
- متابعة التدريب الذي تتيحه المنظمة لهم والسعي إلى تطبيق المفاهيم والمعارف والمهارات التي تلقوها في أداءهم لواجباتهم .
- ممارسة الصلاحيات التي تخول لهم بكفاءة واقتدار وعدم التخاذل عن استخدامها، وتجنب محاولات تصعيد المشكلات إلى مستويات إدارية أعلى طالما لهم حق اتخاذ القرار.
- تحمل المسئوليات عن نتائج أعمالهم، وإظهار نواحي القصور فيه حتى تتمكن الإدارة من مساعدتهم في التغلب عليها وإزالة أسبابها.

- رعاية مرءوسيهم وبذل الجهد والعناية في توجيههم ومساندقم والكشف عن احتياجاقم التدريبية، وموالاة الإدارة بالمعلومات المتجددة عن مستويات أدائهم وما قد يتطلبه الأمر من تعديلات سواء في تصميم الأعمال أو في ظروف العمل ومستلزماته.
- التأكيد على اعتبار الجودة أسلوب حياة، والحرص على اتباع تعليمات نظم إدارة الجودة الشاملة وتفعيلها بالجدية الواجبة.

ومن مجمل هذه التوقعات التي تمثل مسئوليات وواجبات العاملين نحو الإدارة، فضلاً عن واجبات الإدارة نحوهم، تتشكل منظومة أخلاق العمل المشتركة بين القيادات والمرؤوسين بما يحقق للمنظمات أفضل الظروف للتميز والتفوق، في نفس الوقت الذي يحقق فيه العاملون أهدافهم.

الأطر الفكرية للقيادات الإدارية وتأثيرها في بناء أخلاق العمل

القائد الإداري شأنه شأن أي إنسان له فكره الإداري وفلسفته في قيادة العمل التي استمدها من خبراته العملية أو من واقع التعليم والتخصص المهني أو غير ذلك من المصادر. والقضية الأساسية هنا أن ما يعتقده القائد الإداري كأسلوب أفضل للإدارة وتوجيه العاملين ينعكس عليهم ويؤثر في منظومة قيم وأخلاق العمل التي يعتمدونها أساساً يحكم توجهاقم العملية ويوجه سلوكهم في مواقف العلم.

وتتباين التوجهات الفكرية للقيادات الإدارية ومنها على سبيل المثال مايلي:

- التباين بين الحرص على صالح العمل والمنظمة في المقام الأول، مقابل الحرص على صالح العاملين بالدرجة الأولى.

- التباين بين الأخذ بالمركزية في الإدارة وتركيز السلطة لدى القائد وحصر اتخاذ القرارات في شخصه، والتوجه نحو اللامركزية وتوزيع الصلاحيات وتفويضها للعاملين كل بما يتفق ومتطلبات عمله.
- التباين بين الثقة في العاملين والاقتناع بأنهم عناصر إيجابية يقبلون على العمل والأداء رغبة فيه دون خوف أو رهبة، والرأي المناقض الذي يرى العاملين في الأساس كسالى لا يقبلون على العمل إلا خشية العقاب وتحت تأثير الرقابة اللصيقة من القائد والمشرفين عموما.
- التباين بين اقتناع بعض القادة أن تجمع العاملين وتفاعلهم مع بعضهم البعض هو من عناصر القوة والإيجابية التي تدعم الإنتاجية وتحقق التعاون المستهدف لإنجاز أهداف المنظمة، وبين الرأي المعاكس الذي يرى في هذا التجمع خطراً على المنظمة ويعمل على تفتيته وتكريس الفردية والانعزالية بين العاملين.

هذه التباينات وغيرها كثير سوف تنعكس على سلوك القائد الإداري ذاته في تعامله مع مرءوسيه، ومن ثم سوف تؤكد لديهم أنماط من أخلاق العمل تتناسب مع توجهات القائد الإداري. ومن ثم يكون من المهم علي القادة الإداريين أن يراجعوا توجهاتهم الفكرية وفلسفاتهم الإدارية ويناقشوا تأثيراتها على تكوين منظومة قيم وأخلاق العمل لدى مرءوسيهم، وأن يلتزموا بقول الحق سبحانه وتعالى" إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسـهم " [الرعد: 11] بأن يعمدوا إلى تغيير ما لا يتناسب منها مع التصورات المقبولة لأخلاق العمل الإيجابية التي تحث على الإجادة والإتقان والإخلاص في الأداء.

الفصل الحادي عشر

القيادة وتشكيل السلوك التنظيمي

مقدمــــــة:

تحتل القيادة الإدارية أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة نظراً لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المنظمات، ولقدرتها في التأثير على سلوك الموارد البشرية وتوجيه الأداء بما يحقق أهداف المنظمات. ونظراً لخطورة تأثير القيادة الإدارية فقد اختلفت الآراء حول أنماط القادة وخصائصهم ومعايير الحكم على كفاءتهم. كذلك تتباين الآراء حول جدوى الأساليب القيادية المختلفة ومدى إمكانية التوصل إلى منهجيات قيادية محورية يمكن تطبيقها في مختلف المنظمات. ولا تسعفنا الدراسات الوضعية للإدارة ونظريات القيادة بهذه المنهجية القيادية المحورية، بل تتعدد النظريات وتتصادم الآراء حول ماهية القيادة الفعالة وخصائص المنهجية القيادية المثلى، بل يشكك الكثيرون من علماء الإدارة في مجرد وجود مثل هذا النمط الأمثل.

ومما لاشك فيه أن الإسلام يوفر المنطلقات الصحيحة للممارسات القيادية المثلى التي تستهدف خير المنظمات ونفع القائمين عليها، بل وتحقق المنافع لكل المتصلين بمجال عمل تلك القيادات.

ونطرح في هذه الورقة بعض الأفكار المهمة حول ماهية القيادة الإدارية من منظور الدراسات الإدارية المعاصرة، ونعدد المجالات التي يحتاج فيها القادة إلى الدعم الروحي والأساس الإيماني الذي يستمدونه من الإسلام. ونزعم أن كل ما يحصل عليه القادة الإداريون من خبرات وتدريب وجرعات تنموية مختلفة تظل غير كافية لإبراز فعالياتهم و قدراتهم المميزة حتى تتوج تلك الخبرات والمهارات بالعقيدة الإسلامية التي تطهر قلوبهم وترقق وجدانهم وتمدهم بالقيم والمعايير الأخلاقية الأساسية التي تمكنهم من التأثير الإيجابي في العاملين معهم، وتضعهم في إطار علاقة إنسانية متميزة يتحقق من خلالها أعلى درجات الفعالية والكفاءة في الأداء.

تتبلور مفاهيم القيادة الإدارية وفق أدبيات الإدارة المعاصرة فيما يلي:

- القيادة عملية إنسانية وفكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل حفز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها.
- تهتم القيادة بتنسيق جهود الموارد البشرية وتوجيهها وإرشادها نحو الأهداف والفرص، وهي دعم لفرق العمل ذاتية الإدارة للوصول إلى الأهداف والنتائج المحددة لها.
- تعمل القيادة بمنطق الريادة لتنمية الروح المعنوية للأفراد بتمكينهم من الأداء بحرية و إتاحة الفرص لهم للمشاركة وإثبات قدراتهم، وهذا ما يعبر عنه في أدبيات الإدارة المعاصرة بفكرة "التمكين" Empowerment.
- يعتمد القائد على سلطة التأثير والتوجيه أكثر من اعتماده على سلطة المركز أو الوظيفة ويتحرك ويتفاعل مع تابعيه في نطاق أرحب من مجرد الإطار التنظيمي الرسمي .
- تتضمن القيادة عناصر المخاطرة وعدم التأكد العائدة إلى تأثير السلوك الإنساني والذي يتخذ أشكالاً وأنماطاً قد تخالف ما يريده القادة في كثير من الأحيان، ويتطلب الأمر أن تتوفر للقادة القدرة على فهم أسباب هذا السلوك ومحاولة التوصل إلى دوافعه للتأثير فيه وتغييره إلى ما يتوافق والأهداف العامة والغايات التي تسعى إليها المنظمات.
- تعمل القيادة في قدرة القائد على توفير المعلومات المناسبة للأفراد بما يمكنهم من تحقيق النتائج المطلوبة منهم لتوضيح مجالات العمل وتقنياته، وتزويدهم المستمر بكل ما يعينهم على أداء واجباتهم بالشكل الأفضل.

- تتأثر أنماط وفعالية القيادة بأشخاص القائد والتابعين في المواقف المختلفة، ومن ثم تتأكد حقيقة أن القيادة في الأساس هي نمط من العلاقات الإنسانية التي يتفاعل أطرافها في تشكيلها، فالقائد يؤثر في تابعيه، كما يتصور أن يؤثر التابعون في قادقم.
- تتحمل القيادات الإدارية مسئولية أساسية في تحديد هيكل الخبرات والمهارات و الخصائص للموارد البشرية المتناسبة مع متطلبات المنظمة وتقنياتها و تطوراتها المتوقعة، وبذل العناية الفائقة لضمان توفرها، وتبرز فعالية القيادة من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمة ومتطلبات تطويرها وتعمل على إدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- يلتزم القائد الفعال في كافة المواقف القيادية بمنطق إدارة الجودة الشاملة، ويحفز الأفراد التابعين له على التعامل وفق علاقات " المورد — العميل".
- المهمة الأساسية للقائد الفعال هي تطبيق مفاهيم و أساليب "إدارة الأداء" Performance Managementبما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل، وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء، ثم المتابعة والتقويم و المحاسبة على النتائج والإنجازات.
- على القائد مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف و زيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء.
- لا تتناقض القيادة الفعالة مع إعمال اللامركزية، فالقائد الفعال هو الذي يتمكن من تنمية قدرات تابعيه والوصول بهم إلى مستويات عالية من الكفاءة والخبرة تجعل كل منهم في ذاته قائداً يستطيع ممارسة الصلاحيات وتحمل المسئوليات. ومن ثم يكون القائد الفعال قائداً لمجموعة من " القادة"

ويتحول دوره إلى رائد، مساند، موجه، ميسرCoach بدلاً من رئيس، مدير، أومراقب.

- من المهام الحيوية للقيادة الفعالة العمل على شحذ وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للتابعين، وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها.
- يحقق القائد الفعال مستويات أعلى من مشاركة العاملين في قضايا ومشكلات العمل، ويحصل على نتائج إيجابية من خلال تنمية الاتصالات بينه وبين مساعديه، والعمل على فتح القنوات وتعميق الحوار معهم في قضايا العمل والبحث عن حلول للمشكلات وأفكار للتطوير، وضمان استمرارية وشفافية الحوار مع مساعديه وفيما بينهم.
- يتجه القائد الفعال إلى الاستماع للعاملين و البعد عن إصدار الأوامر والتوجيهات دون التماس آرائهم، ويحرص على الإجابة عن تساؤلاهم ومناقشة مقترحاهم و يستثمر مهاراته الإنسانية والفكرية والتقنية في توجيههم ومساندهم.
- يستثمر القائد الفعال مهاراته الفكرية لرصد المواقف وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة، وتضم المهارات التالية:
  - مهارة إدراك المواقف ورصد المتغيرات.
  - مهارة إدارة المعلومات والتعامل مع المتغيرات.
  - مهارة الاستنتاج واستقراء المؤشرات.
  - مهارة تحليل المشكلات والكشف عن أسباها.
  - مهارة بناء الاستراتيجيات وتنمية السياسات.
  - مهارة التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات.

- مهارة إدارة واستثمار الوقت.
- مهارة إدارة الاجتماعات.
- مهارة إدارة مشروعات التطوير والتحديث.

– يتعامل القائد المعاصر مع التقنيات الحديثة والآخذة في التطور باستمرار، لذا فهو في حاجة لمهارات تقنية تمكنه من مباشرة المهام التالية:

- رصد وتفهم التطورات التقنية المؤثرة على كفاءة العمل.
- استخلاص الفرص والتهديدات الناتجة عن التقنيات الجديدة والمتجددة.
- تطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية وبناء خطط استراتيجية متكاملة تعبر عن رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية.
- نشر المعرفة التقنية المتجددة بين كافة العاملين بالمنظمة.

القيادة محدد مهم للسلوك التنظيمي

تتبلور مفاهيم القيادة الحديثة في معنى الريادة Coaching الذي يتبنى فكرة تأثير القائد في تابعيه بالإقناع والتوجيه وإعطاء المثل والقدوة والحفز الإيجابي، وينهى عن الضغط والإجبار والتخويف والوعيد Coercing الذي يمارسه بعض المسئولين رغبة في تحقيق انصياع العاملين لتوجيهاتهم وأوامرهم. كذلك يحقق منهج الريادة تحسين الحالة المعنوية للعاملين ورفع إنتاجيتهم من خلال تأكيد الممارسات التالية:[1]

– **التعامل مع المرؤوسين باعتبارهم شركاء في العمل من أجل تحقيق أهداف تعود على الجميع بالمنفعة.**

(1) Warren Blank, The Natural Laws of Leadership, New York: AMACOM, 1995,p.10

- تفاعل القادة والتابعين في شفافية معتمدين على تدفق من المعلومات التي توضح معالم الطريق وتبين اتجاهات الأداء منطلقين في ذلك من رؤاهم الشخصية وأفكارهم وخبراتهم الذاتية [فهم في النهاية بشر].
- التزام القادة نمطاً سلوكياً متطوراً ومرناً يتوافق مع المواقف المختلفة ويتعدل بحسب اختلاف أطراف العلاقة. فالقائد لا يلتزم أسلوباً واحداً لايغيره، بل هو يختار نمط التعامل وأسلوب التفاعل في كل مرة بحسب المشاركين في الموقف وطبيعة الظروف المحيطة والأهداف المرجوة.
- ليس من الضروري أن يستجيب كل العاملين في موقف معين وبذات الدرجة لتوجيهات القادة، بل سيكون هناك عادة بعض الرافضين أو المترددين، وفي جميع الأحوال سيكون على القائد المتمرس التعامل مع كل فئة بما يتوافق مع أوضاعها ودوافعها.

مهام القادة في توجيه السلوك التنظيمي

يؤدي القادة ذوي الكفاءة والفعالية المهام التالية:

- تحديد القيم والتوجهات ومستويات الأداء المستهدفة.
- تأكيد التوجه لخدمة العملاء وإشباع رغباتهم وتحقيق رضاهم.
- تأكيد الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة في المنظمة.
- تنمية الموارد البشرية وتمكينها من الأداء واستثمار قدراتهم الذهنية وإطلاق طاقاتهم على الإبداع والابتكار.
- تهيئة مناخ المنظمة وثقافتها لتقبل المعرفة من مصادرها المختلفة وفتح مجالات استثمارها وتنميتها وإتاحة الفرص للتعلم التنظيمي.
- تأكيد دور المنظمة في خدمة المجتمع وتوثيق علاقاتها بعناصر المناخ المحيط.

مراحل العملية القيادية

تمر العملية القيادية بمرحلتين أساسيتين:

- مرحلة بناء التوجهات الإستراتيجية للمنظمة Strategy Building
- مرحلة إدارة السلوك وتحريك طاقات المنظمة Managing Organizational Behavior

مرحلة بناء التوجهات الاستراتيجية

يهتم القادة في هذه المرحلة بتوضيح البناء الإستراتيجي للمنظمة والذي يمثل الأساس في جميع فعالياتها وذلك على النحو التالي:

- تحديد الغاية الإستراتيجية [الرسالة].
- تحديد الرؤية الإستراتيجية للمنظمة.
- توضيح الأهداف الإستراتيجية في الأجل الطويل، والتوجهات الإستراتيجية في المدى القصير والمتوسط.
- تحديد مستويات الأداء والإنجازات المستهدفة ومقاييس الحكم على الإنجاز.
- تحديد أسس ومعايير البناء التنظيمي وثقافة المنظمة المحابية للتوجهات الإستراتيجية.
- تشكيل الأساس الموضوعي لبناء وتنمية وتمكين الموارد البشرية الفاعلة وإطلاق الفرص أمامهم للإبداع والتطوير والإنجاز.

مرحلة إدارة السلوك التنظيمي

تتعلق هذه المرحلة المستمرة والمتجددة بدور القيادة في توفير التوجيه والإرشاد والدعم والمساندة والتقويم والتصحيح لسلوك مختلف عناصر المنظمة وتأكيد جودته وتوافقه مع توجهات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية. وتشمل عمليات إدارة السلوك التنظيمي بالدرجة الأولى المهام القيادية التالية:

- تحديد الاتجاهات العامة للسلوك المستهدف وتوضيح علاقته بالأهداف والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة وسياساتها الرئيسية.
- توضيح متطلبات السلوك المستهدف ومقوماته الأساسية الواجب على الفرد [جماعة العمل] إدراكها والتعامل معها بإيجابية.
- توجيه السلوك نحو أفضل أساليب تنفيذ الخطط وتنسيق أداء الأفراد وجماعات العمل المختلفة.
- متابعة السلوك الفعلي ورصد الاتجاهات نحو الانحراف عن المستويات المستهدفة والمعدلات المقررة، والتدخل السريع لإعادة الأداء إلى المستويات الصحيحة.
- تقويم الإنجازات وتقدير العاملين على الجهد المبذول ونوعية السلوك ومدى الالتزام بمستويات الجودة المقررة.
- تخطيط عمليات تطوير السلوك وتحسين أداء العمليات في ضوء الدروس المستفادة من متابعة وتحليل السلوك الفعلي، وكذا لمواكبة تطلعات العملاء ومتغيرات السوق والتقنية.

المسئولية الاجتماعية للقيادة الإدارية

لا تقتصر مسئولية القيادة على توجيه عناصر المنظمة الداخلية والتعامل مع المتغيرات الخارجية فيما يتصل مباشرة بأهداف المنظمة وتوجهاتها، بل إنها تتعامل أيضاً مع عناصر المجتمع بشكل عام تعبيراً عن المسئولية الاجتماعية التي تفرض على القيادة الاهتمام بمشكلات المجتمع وقضاياه التي وإن لم تكن ذات اتصال مباشر باهتمامات المنظمة إلا أنها تؤثر عليها في المدى الطويل نسبياً، ويصبح من صالح المنظمة المساهمة في علاج تلك القضايا والتخفيف من حدة مايعانيه المجتمع من مشكلات بقدر ما تستطيع.

ويشمل هذا الجانب من مسئولية القيادة القضايا التالية:

- تقويم آثار المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة إلى المجتمع.
- تقويم آثار العمليات والتقنيات المستخدمة في المنظمة على رفاهية وسلامة المجتمع وما قد تحدثه من أضرار بالصحة العامة.
- تقدير الأخطار التي قد تصيب بعض فئات المجتمع نتيجة استخدام منتجات المنظمة.
- الاتصال المستمر بفئات وقطاعات المجتمع المختلفة للتعرف على توقعاتها ورغباتها ودراسة إمكانية المنظمة في الاستجابة لها.
- الالتزام بقواعد القانون والأخلاق في المعاملات، وتأكيد الشفافية والموضوعية وتجنب الممارسات غير الأخلاقية حتى ولو كان ذلك على حساب مصالح المنظمة.
- دراسة مشكلات المجتمع والقضايا ذات الأهمية الاجتماعية، والمساهمة في علاجها [مثل مشكلات البطالة، وتفشي إدمان المخدرات ومشكلات انحراف الشباب وغيرها من القضايا ذات التأثير العام على رفاهية المجتمع واستقراره].

نظـــام القيـــادة

لا تنشأ القيادة الملهمة الفعالة من فراغ، ولا تعتمد على الاجتهادات الفردية لقادة غير عاديين، ولا يقتصر مفهوم القيادة على الفئة القليلة من كبار الرؤساء والمديرين على مستوى القمة في المنظمة، وإنما تسود القيادة جميع مستويات المنظمة وتنتشر فعالياتها في كل مجالات النشاط بها، ويمارسها العدد الأكبر من العاملين ذوي المعرفة المتحفزين للإنجاز والممكنين بالصلاحيات والمعرفة والخبرة لتحقيق أهداف الأداء. وليس من قبيل المبالغة إذا قلنا بأن

العاملين في المنظمات المتميزة كلهم قادة يباشرون مسئولياتهم وكأن كل منهم هو المسئول الأول في المنظمة، ويتحملون أعباء الأداء وتوجيهه وتطويره وكأن كل واحد منهم هو القائد الأول في معركة الإنجاز والتفوق والتميز.

ولا تتحقق هذه الحالة من التميز القيادي بالتمني، ولكنها تتكون نتيجة التخطيط والإعداد والتدريب والتنمية المستمرة لعناصر المنظمة، والتطبيق الصحيح لمفاهيم " إدارة التميز" الداعية إلى الاهتمام بتكوين القاعدة القيادية في المنظمة.

نستخلص مما سبق أن " نظام القيادة " في المنظمات هو إطار منظم ومنسق يوضح للقادة الأمور المهمة التالية في ممارستهم أعباء القيادة ومسئولياتها:

- أنماط القيادة الأنسب لظروف المنظمة وطبيعة عملياتها ومستويات العاملين بها.
- أساليب التعامل بين القائد والعاملين معه وأحوال الالتجاء إلى القواعد الرسمية وحالات استخدام آليات التفاعل الاجتماعي والبعد عن منطق السلطة الرسمية.
- عمليات اتخاذ القرارات والمعايير التي يجب الاستناد إليها عند بحث المشكلات ومحاولة التوصل إلى القرارات المناسبة.
- توضيح سبل التواصل بين القائد ومعاونيه، وضرورات الإعلام بالقرارات والسياسات التي يتبعها القائد وكيفية رص الصفوف خلفها وكسب تأييد العاملين لتنفيذها بحماس.
- تصميم الهياكل التنظيمية وأسس تحديد الصلاحيات وحدود المسئوليات لكل مستوى قيادي.

- تصميم آليات اختيار وإعداد وتدريب العناصر القيادية الواعدة وتمكينهم من تحمل مسئوليات القيادة ومتابعة أداءهم وتقويم أساليبهم القيادية وحثهم على تطويرها بالالتزام بمنهجية القيادة الإيجابية المساندة لمفاهيم " إدارة التميز".
- تفعيل الحوافز والمغريات الدافعة إلى الابتكار واحترام قيم المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية، والموائمة بين الأهداف الشخصية وأهداف وتوقعات أصحاب المصلحة Stakeholders في المنظمة.
- تشجيع المبادرات القيادية وتحمل المخاطر المحسوبة من أجل تطوير وتحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، ودعم المرونة والرشاقة التنظيمية التي تتفادى طول قنوات الاتصال وبطء اتخاذ القرارات.
- حفز القادة على مختلف المستويات لمراجعة النفس وممارسة التقويم الذاتي Self-examination واتخاذ الإجراءات التصحيحية ليكونوا قدوة للعاملين معهم.

مواصفات القادة المتميزين

إن الأسلوب القيادي الذي يتبعه أي قائد في أي منظمة هو في الحقيقة تعبير عن خبراته وتجاربه، ومستوى معارفه ومهاراته، وأهدافه وتوجهاته ودوافعه، ومدى إدراكه لمسئولياته والتزاماته التنظيمية. أي أن القيادة هي تعبير وانعكاس لشخصية القائد وتركيبه النفسي والاجتماعي والحضاري ومستوى تفاعله مع الموقف التنظيمي الذي يوجد به. ومن ثم فإن البحث عن مواصفات وخصائص قادة التميز ينبغي أن يركز على هذين البعدين الأساسيين في تكوين القادة وهما:

1. **البعد الأول**: ويتكون من المواصفات الفردية لشخص القائد شاملاً تاريخه وقدراته ومهاراته وهيكل الدوافع والاتجاهات والمدركات والتجارب والخبرات التي عايشها وكلها عوامل مهمة وذات تأثير في توجيه سلوكه القيادي.

2. **البعد الثاني**: ويصف الواقع التنظيمي الذي يعمل به القائد وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة وأسلوب تشكيل الهياكل التنظيمية ونظم العمل، فضلاً عن التوجهات الإستراتيجية والأهداف والرؤى التي تسعى إليها المنظمة.

إن مواصفات(2) قادة التميز تعكس هيكلاً متناغماً من الصفات الشخصية الإيجابية القابلة للتفاعل والتطور بالاحتكاك مع المواقف التنظيمية المتنوعة منتجة بذلك إطاراً متجدداً لصفات وخصائص قيادية تتسم بالحركية والمرونة باستمرار، وتحقق التوازن بين متطلبات بناء المنظمة وتطويرها وتحقيق أهدافها بالتركيز على الأسس والقواعد والتزام الخطط والبرامج وغيرها من مقومات " إدارة التميز"، وبين متطلبات نمو الشخصية الإنسانية وتحقيق دوافع العاملين وإشباع رغباتهم في الابتكار والتطوير وتحمل المخاطر وتحقيق العوائد الشخصية و النمو الوظيفي والتقدم التنظيمي.

وينبغي التأكيد – مرة أخرى – على أن المقصود بالقادة ليس فقط من يشغلون مناصب الإدارة العليا ويتربعون على قمة التنظيم، بل إن مفهوم القيادة يشمل كل من يمارس تأثيراً على آخرين ويحقق بذلك التأثير توجيه لأدائهم بما يتفق وأهداف يسعى القائد إلى تحقيقها. وهؤلاء القادة يوجدون في

---

(2) نود الإشارة إلى أن استخدامنا لمفهوم " المواصفات" يختلف عن المعنى الذي تثيره تلك الكلمة وفق المنهج التقليدي في وصف القيادة بأنها مجموعة ثابتة من السمات والمواصفات الشخصية التي يتميز بها القادة دون غيرهم Personal Traits Theory والتي أثبتت الدراسات والتجارب العملية عدم دقتها أو عموميتها في تحليل ظاهرة القيادة.

جميع مستويات المنظمة ومجالات نشاطها المختلفة، ويتم الكشف عنهم من خلال مواقف التفاعل مع آخرين من داخل المنظمة أو خارجها. وما نسعى إليه من تحديد مواصفات هؤلاء القادة إنما يأخذ في الاعتبار تلك العمومية في مفهوم القيادة.

القيادة ومفهوم الذكاء الانفعالي
Leadership and Emotional Intelligence

يميل بعض الباحثين المحدثين في موضوع القيادة إلى التأكيد على جانب مهم في القيادة – بل هم يعتبرونه الجانب الأهم – وهو التأثير الانفعالي على الآخرين واستثارة مشاعر إيجابية تدفعهم لإجادة الأداء والتفوق في الإنجاز. وهم يقصدون بذلك أن القادة المتميزون يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء الانفعالي الذي يمكنهم من استثارة المشاعر الإيجابية فيمن يعملون معهم ويساعدون على التخلص من آثار الانفعالات السلبية التي يشيعها بعض أفراد الجماعة. و يتحقق لقادة التميز هذه الدرجة العالية من الذكاء الانفعالي كونهم يمتلكون مجموعة المهارات التالية (3):

- المعرفة الدقيقة بالمشاعر الذاتية Emotional self-awareness، فهم يدركون تأثير انفعالاتهم على أدائهم لأعمالهم، وهم صادقون مع أنفسهم.
- الدقة في تقويم الذات Accurate self-assessment، إدراك نواحي القوة والضعف في تكوينهم وهم على بينة من القصور في مهاراتهم أو معارفهم.
- الثقة بالنفس Self-confidence، إذ يدركون مصادر قوتهم فهم يميلون إلى استخدامها بحزم ودون تردد.
- ضبط النفس Self-control، إذ يستطيعون السيطرة على مشاعرهم وتحويل السالب منها إلى اتجاهات إيجابية.

---

(3) Ibid., p.253.

- الشفافية Transparency، فهم يعبرون بصدق ووضوح عن مشاعرهم.
- القدرة على التكيف Adaptability، إذ يستطيعون التكيف مع المتغيرات ويستوعبون معطيات المواقف المتجددة.
- الإنجاز Achievement، فهم يتطلعون دائماً إلى مستويات أعلى من النتائج والتحسين المستمر في الأداء.
- المبادرة Initiative، فقادة التميز يتمتعون بمهارة أخذ المبادرة والانطلاق نحو تحقيق ما يعتقدونه صحيحاً دون انتظار. فهم قادرون على استثمار الفرص أو خلقها إن لم توجد، وهم يبادرون إلى تخطي العقبات ويحطمون الإجراءات التقليدية المعوقة.
- التفاؤل Optimism، فقادة التميز ينظرون دائماً إلى الوجه المشرق من المواقف، ويؤكدون على الإيجابيات قبل التأثر بالسلبيات.
- التعاطف Empathy،فهم يشعرون بمشاعر الآخرين ويقدرونها، ولديهم القدرة على الاستماع للآخرين وتفهم دوافعهم وأخذها في الاعتبار.
- القدرة على بناء التنظيم Organizational skills، إذ هم قادرون على تثبيت علاقات إيجابية وإدارتها بكفاءة باستثمار عناصر القوة التنظيمية وفهمهم لطبيعة الصراع الإنساني ومعطياته.
- الرغبة في الخدمة Service، حيث يقبل قادة التميز على أعمالهم باعتبارهم يؤدون خدمة ويشعرون بالرضا عما يقدمونه للآخرين من مساندة.

التوجه الإنساني للقادة المتميزين

يتعامل قادة التميز مع الموارد البشرية بعقلانية شديدة وإدراك واقعي لقيمة ما يمثلونه من ثروة فكرية وطاقات معرفية تضيف للمنظمة قدرات هائلة على التنافس وتحقيق التميز. ولا يصدر قادة التميز في تعاملهم مع الموارد

البشرية عن انفعالات عاطفية ومشاعر " إنسانية " بقدر ما تحركهم في هذه التعاملات دوافع رشيدة وأهداف إستراتيجية يبغون تحقيقها لصالح منظماتهم ويقتنعون بأن الوصول إليها لا يتم إلا عبر الأداء البشري المتميز لعاملين ذوي معرفة ومهارة.

ويتبلور هذا التوجه الإنساني الرصين في كلمة واحدة هي "التمكين" Empowerment بمعنى إعطاء الصلاحيات المناسبة للعاملين ذوي المعرفة للتصرف واتخاذ القرارات والمحاسبة على النتائج والإنجازات Management by Results . فقادة التميز لا ينشغلون بمتابعة إجراءات العمل في تفاصيلها التنفيذية، ولا يمارسون الرقابة اللصيقة على العاملين في كل خطوة وفي كل لحظة، بل هم يتابعون حركة الأداء من بعد معتمدين على المؤشرات التي تنقلها نظم المعلومات المتطورة والمتكاملة، ويرصدون اتجاهات ومعدلات الأداء ويتدخلون فقط في الوقت المناسب الذي يحتاج فيه العامل إلى المساندة والتوجيه من القيادة حين يعجز بصلاحياته – أو بخبراته – في علاج ما يطرأ له من مشكلات.

ويستند التوجه الإنساني لقادة التميز إلى مفهوم راق ومتطور لمنهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تتكامل مع البنية الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتطبقها القيادات المختلفة لاستقطاب واختيار وتوظيف وإدارة الأداء لعناصر مختارة من العاملين ذوي المعرفة، ثم تعويضهم عن جهودهم وإبداعاتهم في الأداء وفق نظم متقدمة للمكافآت والحوافز تصل إلى أشكال من المشاركة في الأرباح والحصول على أسهم مجانية من أسهم المنظمة Stock Option Plans[SOP].

يرى قائد التميز نفسه طرفاً في شبكة من العلاقات المتعددة تصب كلها في بناء وتنمية قدرات المنظمة على تحقيق أهدافها، لذا يعمد إلى التفاعل مع أطراف تلك العلاقات ويعتبر أن " إدارة العلاقات والتحالفات" مهمة رئيسية ينبغي أن يباشرها بكفاءة. ومن خلال تلك العلاقات يحصل قادة التميز لمنظماتهم على شروط أفضل من الموردين، ويحققون مراكز أحسن مع الموزعين تضمن أوضاعاً متميزة لمنتجات المنظمة، كما يتمكنون من إقامة خطوط دفاعية مهمة تساعد المنظمة في الحصول على تسهيلات ائتمانية بشروط متميزة من المصارف ومؤسسات التمويل المختلفة.

وتسهم علاقات التحالف في تمكين قادة التميز من تنفيذ مشروعات التطوير الكبرى التي تتطلب قدرات تقنية واستثمارات مالية لا تتوفر للمنظمة بمفردها فيكون تحالفها مع غيرها من المنظمات هو السبيل لإنجاز تلك المشروعات والمشاركة في عوائدها.

ويباشر قادة التميز التعامل والتفاعل بدرجات مختلفة مع العاملين [العملاء الداخليين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة]، والعملاء [الزبائن الذين تقدم لهم المنظمة منتجاتها]، والمتعاملين المختلفين مع المنظمة [الموردين، الموزعين، المسئولين في منظمات التمويل والمسئولين الحكوميين في مختلف الجهات ذات العلاقة]، وأصحاب الملكية في المنظمة [مالكو رأس المال]. وفي جميع هذه التفاعلات يهدف قادة التميز إلى تعظيم فرص المنظمة في تحقيق غاياتها وأهدافها الإستراتيجية ومحاولة تجنب أو تحييد عوامل الخطر ومصادر التهديد التي قد تعوقها عن الوصول إلى تلك الغايات.

لقد عرضنا بعضاً من الملامح العامة التي يتصف بها من تعارف مفكروا الإدارة المعاصرون على اعتبارهم " قادة التميز"، وهم في الأساس بشر متميزون بما حباهم الله به من قدرات فكرية ومهارات عقلية يوظفونها في خدمة المنظمات التي يعملون بها، ويستفيدون من حصيلة العلم الإنساني وتطورات التقنية في توجيه البشر الآخرين العاملين معهم من أجل تحقيق غايات وأهداف المنظمات. ولا ينشأ هؤلاء القادة من فراغ، بل هم نتيجة إعداد وتدريب وتنمية متواصلة قامت بها مؤسسات التعليم وبناء المعرفة الإنسانية، وتعهدتهم منظمات متفوقة بالرعاية والتمكين وإطلاق الطاقات الإبداعية حتى تمكنوا من إثبات ذواتهم وتأكيد قدراتهم. وهم يكررون ما أتيح لهم من فرص بتعهدهم غيرهم من القادة الواعدين بالرعاية والتدريب والتنمية حتى يصبحوا هم أيضاً قادة متميزين.

ونريد أن نؤكد قضية غاية في الأهمية هي أن ما عرضناه من مواصفات ومهارات وقدرات قادة التميز لا يعني أنهم بشر من طينة خاصة أو أنهم من نوع "الرجل الفائق" Superman، بل هم بشر عاديون يتمتعون بقدرات ومهارات تنتشر بين ملايين البشر، ولكن توفرت لهم ظروف سمحت لهم بتفعيلها واستثمارها. وحسب ما يؤكد عليه النهج الإسلامي القويم فإن القادة في الأساس هم بشر قادرون على التأثير في الآخرين من خلال المنطق والعقل وكذلك بالمحبة والتعاطف واستثمار المشاعر الطيبة في الناس، وفي هذا يقول الحق تبارك وتعالى مخاطباً الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم: " فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين" [آل عمران: 159].

من هذا التوجيه الإلهي نستدل على صفات التميز التي رسمها الله سبحانه وتعالى لأفضل الخلق محمد عليه الصلاة والسلام، ومنها يتبين القادة من البشر في مختلف المواقع ما يجب عليهم من تأسي بالرسول العظيم حتى يتحقق لهم النجاح فيما كتبه الله عليهم من مهام:

1. الرحمة والتعاطف مع التابعين وإدراك مطالبهم واحتياجاتهم وتفهم مشكلاتهم.
2. اللين والرقة في التعامل مع الآخرين وتجنب العنف والقسوة.
3. جمع الشمل وتأكيد روح الفريق وتنمية مشاعر الجماعة بين التابعين.
4. العفو عن الأخطاء التي قد تصدر من التابعين ومساندتهم في علاجها ومنع تكرارها .
5. طلب المغفرة من الله سبحانه وتعالى لمن يخطئ من تابعيه.
6. إشراك التابعين في بحث المشكلات وطلب آرائهم والاستماع إلى وجهات نظرهم والأخذ بالمفيد منها.
7. الاختيار واتخاذ القرارات في ضوء المسئوليات الملقاة عليه والأهداف المطلوبة وإدراكه للظروف المحيطة، وكذا بناء على التشاور مع التابعين.
8. الاعتماد على الله والتوكل عليه لتنفيذ ما عزم عليه من أمر.

وقد يتساءل البعض وهل قادة التميز من غير المسلمين الذين ذكرنا طرفاً من إنجازاتهم على بينة من هذه التوجيهات الإلهية والسنة النبوية المشرفة؟ والإجابة أن هؤلاء القادة قد اتبعوا جانباً واحداً من النهج الإسلامي وهو الجانب المتعلق بالمعاملات وذلك نتيجة إعمال العقل والمنطق والعلم الوضعي بما يدل على استيعاب هذا النهج لمجمل ما يفيد الإنسانية دون تعارض. ولكنهم لم يدركوا الجانب الثاني في شريعة الإسلام وهو جانب العقيدة،

والجانبان كل لا يتجزأ . فهم إذ يكتشفون أساليب التعامل الأفضل مع البشر ووسائل التأثير فيهم، فهم لا يزالون يفتقدون الإيمان بفضل الله سبحانه وتعالى ويعتقدون أن ما حققوه من إنجازات إنما يعود فقط إلى قدراتهم وكفاءاتهم الشخصية غير مدركين أن التوفيق من الله سبحانه وتعالى.

ومثل هؤلاء القادة المتميزين في منظمات الأعمال وغيرها كمثل المهنيين والمخترعين والمبتكرين من غير المسلمين الذين يتوصلون إلى كل ما هو جديد ومبتكر ويقدمون مستويات متميزة من الأداء في مجالات الطب والعلاج والتدريس والاستشارات وغيرها من الأنشطة دون أن يكونوا على بينة من الدين الإسلامي وتعاليمه السمحة. وتفسير كل ذلك مرة أخرى أن هذا التميز والإنجاز على تفوقه لا يزال قاصراً لافتقاده الجانب الإيماني حتى يستمر ويتعالى. لذلك نجد أن مظاهر الفشل كامنة في تلك المنظمات ونتيجة لغياب عنصر العقيدة والإيمان، ولعل أبرز الأمثلة على ذلك ما ينخر في كبرى المنظمات الأمريكية والأوربية من عوامل الفساد رغم كل ما يبدو على السطح من نجاحها وتفوقها.

دور القيادة في توجيه السلوك التنظيمي

إن القيادة الإدارية مطالبة بتمكين الإنسان حتى يؤدي واجبات عمله على أفضل ما يكون مستخدماً ماحباه الله به من علم وقوة. ولقد أصبح تعبير "التمكين" من التعبيرات الشائعة في علم الإدارة المعاصر ويقصد به إعطاء الفرد الفرصة كاملة للسيطرة على عمله وإبداع أحسن ما لديه، ولكن أنظر إلى التعبير القرآني في كثير من السور التي تعبر بقوة وعمق عن المعنى الحقيقي الأصيل للتمكين:

- " وكذلك مكنا ليوسف في الأرض" [يوسف 21].
- "إنا مكنا له في الأرض وآتيناه من كل شئ سببا" [الكهف 84].
- "ولقد مكناكم في الأرض وجعلنا لكم فيها معايش" [الأعراف 10].
- "الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة" [الحج 41].
- " قال ما مكني فيه ربي خير فأعينوني بقوة" [الكهف 95].

تلك الآيات البينات من القرآن الكريم توضح لنا حقيقة مهمة وهي أن التمكين ليس عملاً من طرف واحد، بل هو علاقة مشتركة. ففي مقابل الصلاحيات والفرص التي تتيحها القيادة للأفراد بتمكينهم من تحمل المسئوليات وممارسة السلطات، يكون في المقابل أن يؤدي هؤلاء الأفراد واجباتهم ويحسنوا الأداء حتى يكونوا جديرين بتلك الثقة. " إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل" [النساء:58].

المنهج الإسلامي في القيادة

يرشدنا النهج الإسلامي القويم إلى مجموعة الأسس والمبادئ التي تجعل القيادة الإدارية[أو أي راع ومسئول عن رعيته] قادرة بإذن الله على استثمار طاقات البشر فيما يعود بالخير:

1) حسن الاختيار والتدقيق في المفاضلة بين الراغبين في العمل، والبحث عن الإنسان ذي المواصفات والقدرات والخصال الطيبة الذي يتمتع بخلق المسلم. "إن خير من استئجرت القوي الأمين" [القصص: 26].
2) التعليم والتدريب والتهيئة للعمل، وإسداء النصح وبيان سلوك العمل المطلوب، وتوضيح معايير وأشكال الثواب والعقاب.[من وصية الإمام علي بن أبي طالب لمالك الأشتر حين ولاه على مصر " وأشعر قلبك الرحمة

للرعية، والمحبة لهم، واللطف بهم، ولا تكونن عليهم سبعاً ضارياً تغتنم أكلهم، فإنهم صنفان: إما أخ لك في الدين، أو نظير لك في الخلق"[4].

3) الحفز والتشجيع، والقيادة والتوجيه، والمساندة والرعاية لتجنيب التابعين الأخطاء وتبصيرهم بمواطن الضعف في أداءهم، وتقديره لمواطن القوة والتميز في هذا الأداء. | في هذا المعنى يقول الإمام علي بن أبي طالب في وصيته المشار إليها" فا فسح في آمالهم، وواصل في حسن الثناء عليهم، وتعديد ما أبلى ذوو البلاء منهم، فإن كثرة الذكر لحسن أفعالهم تهز الشجاع، وتحرض الناكل، إن شاء الله"[5].

4) التقويم العادل والموضوعي للأداء وبيان مجالات التحسين والتطوير اللازمة، وتقدير نماذج التميز والتفوق، وتمكين الفرد من الإبداع والابتكار في العمل. | في هذا المعنى يقول الإمام علي بن أبي طالب في وصيته" ثم اعرف لكل امرئ منهم ما أبلى، ولا تضمن بلاء امرئ إلى غيره، ولا تقصرن به دون غاية بلائه، ولا يدعونك شرف امرئ إلى أن تعظم من بلائه ما كان صغيرا، ولا ضعة امرئ إلى أن تستصغر من بلائه ما كان عظيما"[6].

5) التعويض العادل للجهود التي يبذلها الفرد في عمله، ومكافأته مالياً ومعنوياً عن إنجازاته فور تحققها. يقول الحديث النبوي الشريف "اعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه"، وكما جاء في وصية الإمام علي " ثم اسبغ عليهم الأرزاق، فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم، وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم، وحجة عليهم إن خالفوا أمرك أو ثلموا أمانتك"[7].

---

(4) السيد عباس نور الدين، عهد أمير المؤمنين إلى القادة والمسئولين، مركز بقية الله الأعظم، بيروت، لبنان، 1998، ص 18.

(5) المرجع السابق، ص 23

(6) المرجع السابق، ص 24

(7) المرجع السابق، ص 25

ولكي تتحقق فعالية وتأثير القيادة الإدارية في توجيه العاملين لا بد للقادة أن يتحلوا بأخلاق الإسلام والتي يكتمل بها إيمان المسلم وأهمها:

1. الصدق : حيث يقول الحق تبارك وتعالى " يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وقولوا قولاً سديداً يصلح لكم أعمالكم ويغفر لكم ذنوبكم، ومن يطع الله ورسوله فقد فاز فوزاً عظيماً" [الأحزاب: 70-71] .
2. الوفاء: وفي ذلك يقول الحق تبارك وتعالى " وبعهد الله أوفوا، ذلكم وصاكم به لعلكم تذكرون" [الأنعام : 152].
3. الأمانة: يقول الرسول صلى الله عليه وسلم " من استعمل رجلاً على عصابة وفيهم من هو أرضى لله منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين" [الحاكم].
4. الإخلاص: يقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم " أخلص دينك يكفك العمل القليل" [الحاكم]، " إن الله لا ينظر إلى أجسامكم، ولا إلى أصولكم، ولكن ينظر إلى قلوبكم وأعمالكم" [مسلم].
5. القوة : قال رسول الله(ص) " المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف. وفي كل خير. احرص على ما ينفعك واستعن بالله ولا تعجز، فإن أصابك شيئي فلا تقل : لو أني فعلت كذا لكان كذا، ولكن قل: قدر الله وما شاء فعل، فإن لو تفتح عمل الشيطان" [مسلم].
6. التكاتف والعمل في جماعة: المسلم جزء من جماعة المسلمين، ويزكي الإسلام العمل الجماعي ويجعله مفضل على العمل الفردي حتى في العبادات، ويخاطب الله سبحانه وتعالى عباده دائما في صيغة الجمع " يا أيها الذين آمنوا اركعوا واسجدوا واعبدوا ربكم، وافعلوا الخير لعلكم تفلحون، وجاهدوا في الله حق جهاده " [الحج : 77- 78].

7. إعمال العقل واستثمار العلم، التفكير كما يقول العقاد فريضة إسلامية[8]، والإسلام يأمرنا بالتعقل والتفكر والتدبر حتى في أمور العقيدة لكي يكون الإيمان السليم مؤسساً على العقل والاقتناع. وكان الأمر الإلهي للرسول العظيم (ص) أن " إقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، إقرأ وربك الأكرم، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم"[العلق:1-5].

8. الانتفاع بالوقت والاتعاظ بالزمن، الإسلام دين يعرف قيمة الوقت، ويقدر خطورة الزمن، والمدير المسلم يعي هذه الحقيقة ويسير على هداها ليحقق الفوز والتميز بإذن الله. يقول الله عز وجل " إن في اختلاف الليل والنهار وما خلق الله في السماوات والأرض لآيات لقوم يتقون" [يونس: 6]، كما يقول سبحانه " إن الصلاة كانت على المؤمنين كتاباً موقوتا " [النساء: 103]، ويقول الحق " الحج أشهر معلومات " [البقرة: 197] و"اذكروا الله في أيام معدودات" [البقرة :203] ويقول سبحانه " ولكل أمة أجل فإذا جاء أجلهم لا يستئخرون ساعة ولا يســتقدمون " [الأعراف: 34]. ويقول الحق تبارك وتعالى في شأن الاتعاظ بما حدث للأقوام الأخرى " ألم يأتهم نبأ الذين من قبلهم قوم نوح وعاد وثمود وقوم إبراهيم وأصحاب مدين و المؤتفكات أتتهم رسلهم بالبينات فما كان الله ليظلمهم ولكن كانوا أنفسهم يظلمون" [التوبة: 70].

(8) عباس محمود العقاد، التفكير فريضة إسلامية، مرجع سابق.

خاتمة

السلوك الإبداعي والتميز

مقدمة

تناولنا في هذا الكتاب موضوعات مهمة تتعلق بالتنظيم من حيث المفاهيم والأسس النظرية والتوجهات التطبيقية، وكان محل التركيز في بحثنا الذي استغرق المقدمة وأحد عشر فصلاً قضايا سلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيم – وهو ما توافقنا على تسميته بالسلوك التنظيمي – وتأثير هذا السلوك فيما يمكن أن يحققه التنظيم من نجاح أو فشل. وقادنا هذا الاهتمام بالسلوك التنظيمي إلى التساؤل المنطقي عن محدداته والعوامل التي تحركه وتوجهه في مجالات ومسارات معينة من بين مئات أو آلاف المسارات البديلة التي قد يتاح لعضو التنظيم أن يسلكها. وبناء على هذا الاهتمام بدراسة وتحليل مكونات السلوك التنظيمي والبحث في كيف ينشأ ويتطور ثم ينتهي، كان التساؤل المنطقي التالي هو " كيف تتعامل الإدارة في التنظيم مع السلوك التنظيمي وهي المعنية بإنجاز وتحقيق غايات التنظيم وأهدافه؟.

وقد استعرضنا العديد من مداخل التعامل الإداري مع السلوك التنظيمي وكان رائدنا دائماً التركيز على حقيقة أساسية أن السلوك التنظيمي الفعلي المشاهد في التنظيم هو نتيجة جزئية لأسلوب القيادة الإدارية والأنماط التي يلجأ إليها مسئولوا التنظيم في التعامل مع السلوك التنظيمي – والتي أطلقنا عليها تعبير " إدارة السلوك التنظيمي" والذي اتخذناه عنواناً لهذا الكتاب. من جانب آخر، نستطيع الآن القول بأن أنماط القيادة وأساليب إدارة السلوك التنظيمي في ذاتها هي نتيجة لمستويات وأنماط السلوك التنظيمي ذاته.

والخلاصة أن ما تحققه المنظمات من نتائج وإنجازات، أو ما يصادفها من مشكلات ومعوقات هو نتيجة التفاعل بين أنماط ومستويات السلوك التنظيمي ومصادره المتعددة والتي تشمل كافة أعضاء المنظمة من رؤساء وقادة ومرؤوسين وتابعين.

ولعلنا نشير في هذه الخاتمة إلى حقيقة رئيسية أن المحصلة الرئيسية لإدارة السلوك التنظيمي هي حالة من السلوك الفعلي تتراوح بين مستويات خمس:

المستوى الأول: السلوك ضعيف الكفاءة

ويشير هذا المستوى إلى أنواع وأنماط السلوك التنظيمي المتسم بضعف الجودة والبعد عن الدقة في الأداء وكثرة الأخطاء وارتفاع التكلفة وإساءة استخدام الموارد والتقنيات المتاحة وإهدار الوقت وإضاعة الفرص وتمييع العلاقات والبعد عن المنطق العلمي والتخطيط الإداري السليم، والتجاوز في المعايير والانحراف عن المواصفات وغير ذلك من أوصاف تؤدي جميعها – وفي الحقيقة يكفي بعضها – إلى فشل المنظمات وانحرافها عن غاياتها وفقدها لمقومات النمو والتطور ناهيك عن القدرة على الاستمرار والبقاء.

وكما أوضحنا فإن هذا المستوى المتردي من السلوك التنظيمي لا يمكن اعتباره نتيجة لقصور وضعف في قدرات وتوجهات الأفراد والجماعات من العاملين فحسب، بل هو أيضاً محصلة مستوى القيادة الإدارية وأنماط إدارة السلوك التنظيمي السائدة. وفي هذا المقام نستعين بالتشبيه الذي لا يحمل الطالب الراسب في اختباراته مسئولية الفشل منفرداً، بل يشاركه في المسئولية وبدرجة أكبر من كانوا في مراكز القيادة والتوجيه من معلمين ومرشدين أكاديميين وأيضاً أولياء الأمور.

المستوى الثاني : السلوك متوسط الكفاءة

ويشمل هذا المستوى الثاني أنواع السلوك التنظيمي التي بالكاد تحقق المستويات الأقل من الإنجاز وتبدو مشكلات تخلف الأداء ونقص جودته فيها أقل نسبياً مما نشاهده بالنسبة لحالات السلوك ضعيف الكفاءة. وفي الحقيقة يمكن اعتبار هذا المستوى الثاني أفضل من المستوى الأول في الدرجة وإن كان لا يختلف عنه نوعياً. فلا يزال هذا المستوى الثاني دون ما تنشده المنظمات المعاصرة، وأدنى مما يتطلع إليه القادة الإداريون والمسئولون في المنظمات وعملاءها والمتعاملين معها. ولعل أبرز الأمثلة على أنماط هذا المستوى الثاني هي ما نشاهده في المنظمات الحكومية في كثير من دول العالم والتي تصدق عليها أوصاف التنظيم البيروقراطي التقليدية. ففي تلك المنظمات نرى جيوش العاملين غير مهتمين بالإجادة في الأداء ولا متحفزين لخدمة العملاء من أفراد الجمهور، بل هم منصرفون فقط إلى الأداء الروتيني الملتزم بحرفية القواعد واللوائح دون محاولة استقراء معانيها وأهدافها. وفي تلك المنظمات الحكومية نرى أيضاً وبوضوح مدى انفصال العاملين عن منظماتهم وافتقاد الشعور بالولاء والانتماء. وفي النهاية فإن الصورة العامة تبدو سالبة رغم أن الإنجاز يتحقق ظاهرياً ولكنه يفتقد مقومات الجودة والتطوير والكفاءة والفعالية.

المستوى الثالث: السلوك عالي الكفاءة

ويقدم هذا المستوى الثالث بداية التحول نوعياً في السلوك التنظيمي، فالعاملين والقادة على السواء يبدون رغبة أعلى في الأداء ومشاركة أكثر إيجابية في تقصي مشكلات العمل ومحاولة البحث عن حلول لها كما نلحظ في هذا المستوى اتجاهات إيجابية نحو التطوير والتحسين وظهور مبادرات فردية وجماعية لرعاية مصالح المنظمة وحماية حقوقها. وتمارس في تلك المنظمات أنماط

وأساليب أكثر تطوراً في إدارة السلوك التنظيمي ويتحقق عنها مستويات أفضل من التجاوب والتفاعل الإيجابي بين شرائح العاملين ورؤساءهم. كما تبدو في هذا المستوى ملامح الاقتراب من فكر وعمل الفريق كأساس للأداء التعاوني القائم على المشاركة في الإحساس بالمسئولية ووضوح الغايات والأهداف التنظيمية.

وتكون نتائج الأداء في منظمات السلوك التنظيمي عالي الكفاءة متميزة نسبياً وترتفع عادة فوق المتوسطات الشائعة في المنظمات المشابهة. كما تتمتع تلك المنظمات بدرجات أعلى من المرونة في التعامل مع المتغيرات واستثمار الفرص الناشئة عنها.

المستوى الرابع : السلوك المتميز

يعبر المستوى الرابع للسلوك عن حالة التميز التي تدل على مستويات أعلى من الكفاءة Efficiency ويقصد بها أن أفراد وجماعات المنظمة يؤدون ما يقومون به من أعمال ومهام على الوجه الصحيح Doing things right، وكذلك فهم يصلون إلى مستوى الفعالية Effectiveness ويقصد بها أن ما يقوم به أعضاء المنظمة هي الأعمال الصحيحة الواجب القيام بها فعلاً وأنها تؤدى على وجهها الصحيح Doing right things right . وبذلك نجد المنظمات ذات السلوك التنظيمي المتميز تجني ثمار الكفاءة والفعالية في صور متعددة منها الأرباح المتصاعدة، نمو الحصص السوقية، وارتفاع القدرات التنافسية للمنظمة، تزايد رضاء العملاء عن منتجات المنظمة وخدماتها، التطوير والتحسين المستمر في المنتجات والعمليات، وارتفاع الجودة النسبية لكل ما تقوم به المنظمة من أنشطة.

المستوى الخامس : السلوك الإبداعي المبهر

يشير مستوى السلوك الإبداعي المبهر إلى حالات النجاح القصوى في تحقيق إنجازات غير مسبوقة وتطوير إبداعات وابتكارات لا يطالها المنافسون. ويدل تحقق السلوك الإبداعي المبهر على فعالية إدارة السلوك التنظيمي ونجاحها في إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأعضاء المنظمة واستثمار الرصيد المعرفي وتوظيفه في تطوير منتجات وتقنيات تسبق كل ما لدى المنافسين.

ويقيناً فإن المنظمات المعاصرة تسعى إلى الوصول لمستويات السلوك المتميز والسلوك الإبداعي المبهر، ولا يقنع بالسلوك الكفء أو عالي الكفاءة سوى المنظمات التي تفتقد القيادة الواعية الفعالة، والتي تركن للرضا بما يتيسر تحقيقه دون محاولة بذل الجهد واستعمال الفكر من أجل التفوق والتميز والإبداع.

من أجل هذا نعتبر أن مقياس نجاح وفعالية " إدارة السلوك التنظيمي" في منظمة ما هو نمط ومستوى السلوك المتحقق وموقعه بين تلك المستويات الخمس. ولعلنا نقدم المقارنة التالية للتدليل على التوافق بين مستويات السلوك التنظيمي من ناحية، ودرجة فعالية إدارة السلوك التنظيمي من ناحية أخرى.

مستويات السلوك التنظيمي	مستويات فعالية إدارة السلوك التنظيمي
1. السلوك ضعيف الكفاءة	إدارة غير علمية تفتقد الرؤية الصحيحة للسلوك التنظيمي وتعتمد على الفكر التنظيمي التقليدي.
2. السلوك متوسط الكفاءة	إدارة متوسطة الكفاءة تركز اهتمامها على جوانب الإنتاج وتتعامل مع السلوك التنظيمي باعتباره عنصر مكمل للإنتاج وتحاول حل مشكلاته بأسلوب إطفاء الحرائق.

مستويات السلوك التنظيمي	مستويات فعالية إدارة السلوك التنظيمي
3. السلوك عالي الكفاءة	إدارة متطورة نسبيا يزيد اهتمامها بقضايا السلوك الإنساني في العمل وتتبع إلى حد بعيد منطق مدرسة العلاقات الإنسانية الذي يقدم الحوافز والمغريات لدفع السلوك التنظيمي فيما يحقق أهداف المنظمة.
4. السلوك المتميز	إدارة متفوقة للسلوك التنظيمي تعتمد فكر الإدارة الإستراتيجية والذي يعتبر المورد البشري شريكاً في المسئولية، وتطبق درجة واضحة من منطق التمكين Empowerment.
5. السلوك الإبداعي المبهر	إدارة متميزة تؤمن بالقدرات الإبداعية للبشر باعتبارها أساس النجاح وترى الثروة الحقيقية للمنظمات كامنة في ما يملكه أفرادها من معرفة وقدرات فكرية وطاقات إبداعية، وتعمل على استثمار رأس المال الفكري إلى أبعد مدى وإطلاق الفرص كاملة للمبدعين وتنجح في خلق ثقافة تنظيمية تحابي الابتكار والاختراع وتخليق الأفكار وتتيح لها فرص التجريب والتطبيق والانطلاق.

وبذلك نخلص إلى استنتاج مهم أن الوصول إلى مستوى السلوك التنظيمي المتميز والسلوك الإبداعي المبهر هو الهدف الذي يجب أن تسعى إليه إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة.

مفاهيم الإبـــداع

الإبداع في اللغة يعني إحداث شيء جديد على غير مثال سابق، فالإنتاج الذي يتصف بالإبداع تتوفر في صياغته الأخيرة صفات الجدة والطرافة، وإن

كانت عناصره الأولية موجودة من قبل. ويمكن أن نعدد الصفات التالية التي تصف معنى الإبداع:

- التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبوقة لمشكلات قائمة، أو ابتكار وإنجاز أساليب وطرق توّصل إلى نتائج متفوقة ومتميزة.
- التعبير عن الابتكار والتجديد، ويقف على العكس من الاتباع والتقليد.
- نتاج العقل البشري المتفوق، وسمة أصحاب العقول المستنيرة والنفوس المطمئنة.
- عملية تفكير تنشأ عن نشاط عقلي تغييري يتميز بالبحث والانطلاق بحرية في اتجاهات متعددة.

الإبداع في الفكر الإداري

الإبداع في الإدارة هو القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة التي يسعى إليها أصحاب المصلحة Stakeholders من عمل الإدارة وهو الاستخدام الذكي للموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة وغير واردة في المنظمات التي تفتقر إلى الإبداع والمبدعين.

شروط الإبداع

كي يوصف الإنتاج [العمل، الأداء، الإدارة...] بالإبداع لا بد من توفر إحدى الصفتين التاليتين:

الإحـــداث: أي ظهور الإنتاج أو الأفكار إلى حيز الوجود الفعلي، أمام الوعي الإنساني في لحظة معينة من الزمان لأول مرة.

التكوين أو الصنع: أي أن تتمثل الفكرة في وجود مادي جديد للشيء.

فالإبداع عملية تراكمية لا تنشأ من فراغ، ولا تتوقف على قدرات الشخص المبدع [الفرد] وإنما هي نتاج ومحصلة تفاعل المبدع مع غيره في مناخ

مساعد على الإبداع. من هنا نجد أن أحد أهم محفزات الإبداع الإداري أن ينجح القادة الإداريون في خلق المناخ المحابي والمشجع على التفاعل والتواصل والتنافس بين أعضاء المنظمة، لكي يتراكم الفكر وتتخلق المعرفة ويصير تداول الأفكار والمعلومات والتجارب والخبرات، بحيث تتحقق للبعض منهم الفرص للإبداع مستفيدين من كل ما حولهم من حفز وتشجيع وخبرات وتجارب متراكمة.

وبذلك نرى العلاقة الواضحة بين مستوى الإبداع المتحقق في منظمة ما وبين نمط ومستوى إدارة السلوك التنظيمي بها.

ركائز ومنطلقات الإبداع

يتحقق الإبداع في المنظمات أو المجتمعات بشكل عام حين تتوفر الركائز المهمة التالية:

1- **توفر نموذج فكري مرن**

الركيزة الأولى لانطلاق الإبداع وتحقق السلوك التنظيمي الإبداعي والمبهر أن يتوفر للمنظمة [أو المجتمع] نموذج فكري مرنFlexible Mental Model يسمح بانطلاق الأفكار دون معوقات أو مهددات، ويميل إلى تعدد الآراء وتنافسها من أجل بيان الفكرة الأفضل، ولا يعاقب على التجديد والتحديث في الفكر وأسس تفهم الموضوعات. ومثل هذا النموذج الفكري يعتبر اللبنة الأساسية في الإبداع والابتكار، ومن ثم الدعامة الرئيسية للسلوك التنظيمي الإبداعي والمبهر. وإذا تأملنا في الدين الإسلامي الحنيف لوجدنا أنه هو النموذج الأمثل والأفضل والأعلى على الإطلاق لا يدانيه أي فكر من صنع البشر. فالإسلام دين يحض على التفكر والتعقل والتدبر في كل شيء، فالإنسان مدعو في القرآن الكريم في عشرات المواضع لكي يتفكر في خلق

السموات والأرض، وفي خلق الإنسان نفسه، وفي كل ما حوله من مخلوقات ويتدبر القرآن الكريم ذاته " أفلا يتدبرون القرآن أم على قلوب أقفالها" [محمد: 24].

2- **اجتماع العقول وتعدد الآراء**

يتم التفكير الإبداعي نتيجة لاجتماع العقول وتناطحها بالأفكار والمناقشات وتعدد الآراء وتشعبها، ولا يتأتى بانفراد عقل وحيد مهما بلغ من العلم والمعرفة، وفي ذلك يقول الحق تبارك وتعالى في كتابه العزيز " والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون" [الشورى: 38]. ونلاحظ أن الآية الكريمة ربطت الأمر بالشورى أي المشاركة في الرأي وتدبر الأمور في جماعة المسلمين، بالإيمان بالله عز وجل والاستجابة إلى أوامره وإقامة الصلاة والإنفاق من رزق الله، فالشورى جزء من الإيمان الكامل.

3- **التوجه للإنجــــــاز**

إن غاية المبدع أن يحقق شيئاً لم يوجد من قبل ، فهو لا يقلد ولا يسير في نفس الاتجاه التقليدي المعتاد ، بل المبدع يتميز بالاختلاف الإيجابي الذي يميزه عن غيره من أصحاب الفكر التقليدي والمتكرر. وغاية الإبداع السبق في حل المشكلات بأفكار تتسم بالتميز والجدة والحداثة، مع الأخذ في الاعتبار الضرورات العملية والجدوى الاقتصادية للفكر الجديد. فليس الإبداع فقط من أجل ابتكار الجديد، بل أيضا أن يكون هذا الإبداع الجديد اقتصادياً وقابلاً للتطبيق وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة. ولعل المثال الأقرب لهذه الركيزة هو ما أبدعه خبراء القوات المسلحة المصريون من وسيلة مبتكرة للتغلب على سد بارليف بإطلاق تيار قوي من الماء على ذلك السد الترابي باستخدام مياه

القناة، مما يسر عبور قناة السويس إلى أرض سيناء وتحريرها في حرب رمضان [أكتوبر 1973]. فالإبداع في هذا المثال لم يكن لمجرد متعة الإحداث والابتكار، ولكن كانت غايته تحقيق إنجاز مهم ومطلوب.

4- توفر نمط إيجابي لإدارة السلوك التنظيمي

إن الركائز السالفة تتكامل مع نمط إدارة السلوك التنظيمي السائد في المنظمة والذي يعبر عن توجهات القادة والمسئولين نحو المورد البشري والمنطق الذي يعتمدون عليه في تفعيل ذلك المورد واستثمار طاقاته. ومن غير شك فإن النمط الأفضل في إدارة السلوك التنظيمي الذي يبتغي تهيئة الظروف لانطلاق الإبداع وإنجاز النتائج المبهرة من وراءه يقتضي أن يتصف القادة وأعضاء المنظمة جميعاً بالسمات المهمة التالية:

الحساسية للمشكلات

إن الحساسية للمشكلات هي السبيل لإطلاق شرارة التفكير المبدع حيث تؤرق المشكلة صاحبها مما يدفعه إلى التفكير في تجاوزها بإنتاجات مبدعة. إن إدراك المشكلة هي نصف الطريق إلى حلها، والنصف الثاني يأتي من التفكير المبدع. ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال وتيسير تناقل المعلومات وتشجيع الحوار المفتوح بين أعضاء المنظمة كلها أسس في زيادة الحساسية للمشكلات حتى وهي في طور التشكل، مما يسمح بالتفكير المبدع من أجل علاجها أو منع ظهورها في الأساس.

التشجيع على مرونة التفكير

تتمثل مرونة التفكير في التلقائية وسهولة وحرية تغيير الوجهة الذهنية، مثال أن يطلب من شخصين ذكر عشرة أسماء، فيذكر الأول أسماء مثل محمد، أحمد، علي، وهكذا وكلها أسماء أعلام، بينما يذكر الثاني أسماء منها حائط،

جندي، سيارة، قط، وهكذا، فالشخص الثاني يتمتع بمرونة تلقائية حيث تغير اتجاهه العقلي في ثلاث زوايا بينما انحصر الأول في زاوية واحدة. وتتحقق تلك المرونة التلقائية من الاقتداء بالقادة ومن التدريب والممارسة الفعلية للقائمين على إدارة السلوك التنظيمي حين ينصحون أعضاء المنظمة بعدم التقيد بحرفية القواعد واللوائح والنصوص وإنما البحث في معانيها ومرادفاتها وبدائلها مما تقتضيه ظروف الأداء والمتغيرات المحيطة، ولا يعاقبونهم على التحرر من النصوص الجامدة بحثاً عن حلول لما يواجهونه من مشكلات، والعبرة في النهاية هي بالإنجاز وتحقيق النتائج المطلوبة. وتتعامل شركة نوكيا الشهيرة والرائدة في مجال إنتاج الهواتف المحمولة بمنطق يقوم على " عدم اللوم عند المحاولة" ويطلقون على ثقافة الشركة أنها متحررة من اللوم Blame Free Culture مما يدفع العاملين إلى التفكير الحر غير متهيبين نتائجه طالما كانت الغاية هي الإنجاز لمصلحة الشركة.

كيف يتم التفكير الإبداعي

تتمثل عملية الإبداع في رصد المتغيرات وتجميع المعلومات عما يدور حول الشخص المبدع وتفهم معانيها وإدراك ما تحمله من فرص أو مهددات، ثم تشغيل المعلومات وتنسيقها وكشف ما بها من ثغرات والعمل على سدها وتخليق المعلومات الناقصة [وتلك عملية إبداعية في ذاتها]، ويتحول المبدع بعد ذلك إلى محاولات لاستثمار المعلومات المتاحة للكشف عن آفاق جديدة قد تكون تخليق أفكار جديدة أو تصميم منتجات مستحدثة وغير ذلك من إبداعات لها مردود اقتصادي. وبذلك تمر العملية الإبداعية [أي يتشكل السلوك التنظيمي الإبداعي والمبهر] بالمراحل التالية:

1. **مرحلة الإعداد**: ويكتسب خلالها الفرد عناصر الخبرة والمهـــارة المعرفيـــة المناسبة للتمكن من رصد المشكلات وتوصيفها بدقة.
2. **مرحلـة الاجتهـاد**: لتحليل المشكلات ومحاولة البحث عن أسبابها والسعي لإيجاد حل [حلول]، وقد يأتي هذا الحل سريعاً أو تصطدم المحاولة بعقبات مسببة الإحباط.
3. **مرحلة الانسحاب النفسي**: وخلالها يبعد الفرد عن المشكلة لفترة يراجـــع فيها معلوماته وتصوره عن المشكلة وتجـــري خلالهـــا عمليـــة اختمــــار Incubationللأفكار والحلول.
4. **لحظة الاستبصـار**: والتي يشع فيها الحل المبتكر في ذهن الفرد ويصـــاحبها إحساس بالفرح والانتصار [وجدتها!].

الإحباط مصدر للإبداع؟

تطرح مناقشة عملية الإبداع ونمط السلوك التنظيمي المهيئ لها سؤالاً مهماً وهو ما علاقة الإبداع بالإحباط أو افتقاد التوازن؟ بمعنى هل من الضروري لكي يبدع الإنسان أن يكون محبطاً؟.

وتبدو أهمية السؤال من النظر إلى تساؤل مرتبط به وهو هل يعني تحقق الإبداع في منظمة ما أن المبدعين يشعرون دائماً بالسعادة والاستقرار والاطمئنان الأمر الذي يوفر لهم الجو المناسب للتفكير الهادئ والتحليق في مجالات فكرية غير محدودة يتوصلون من خلالها إلى مبتكراتهم وإبداعاتهم؟ وهل يعني ذلك نوعاً من المنظمة المثالية Utopia ؟.

والإجابة أن شعور الإنسان بالإحباط نتيجة إدراكه لتغير الظروف والمواقف ونشأة المشكلات التي تعوقه عن تحقيق رغباته، يخلق لديه حالة من افتقاد التوازن بمعنى أن مستوى الرغبات أعلى من درجة الإشباع الفعلي لتلك

الرغبات، ومن ثم يبدأ البحث عن الحل المبتكر لاستعادة التوازن أي لزيادة الإشباع والوصول إلى مستوى الرغبات المستهدف. وبذلك يكون الإحباط وافتقاد التوازن دافعين للابتكار والإبداع لمن توافرت لديه شروط القدرة الإبداعية.

من زاوية أخرى نستطيع القول – وباستخدام نفس منطق النظام المفتوح – أن الإحباط وافتقاد التوازن المؤديان إلى الإبداع ليس من الضروري أن يحدثا نتيجة أن ما يحصل عليه الفرد من إشباع مادي ومعنوي لرغباته قليل، ولكن قد يحدث اختلال التوازن نتيجة ارتفاع مستوى تطلعات الفرد ورغبته في مستويات متعالية من الإشباع وأنواع جديدة من الرغبات لم يكن يهتم بها في السابق وذلك نتيجة تطور قدراته الفكرية وطاقاته الذهنية وتحسن موقعه التنظيمي أو مركزه الاجتماعي. وهنا تحدث نفس الظاهرة وهي اختلال التوازن والسعي لاستعادته من خلال إبداع أفكار وحلول مبتكرة ولكن لأسباب مختلفة.

الرغبة في تحقيق الذات مصدر للإبداع!

يتساءل البعض عن الدوافع الإنسانية المختلفة وأهميتها في تكوين السلوك الإبداعي. وقد طـرحت أفكار تشير إلى أهمية بعض تلك الدوافع في تشكيل وتنمية السـلوك الإبداعي المبهـر ومنها الرغبة في تحقيـق الـذات Self-actualization والتي تدفع الإنسان إلى ممارسة ألوان من السلوك المتفوق والمتميز عن أنماط السلوك المعتادة في المنظمة [أو المجتمع] لتأكيد تفرد الإنسان وتمتعه بميزات وقدرات لا تتيسر لغيره. ويصف قاموس أكسفورد في علم النفس[1] تعبير " تحقيق الذات" بأنه من ابتكار عالم التحليل النفسي الألماني

(1) Oxford Dictionary Of Psychology, Op.Cit., P. 660.

كورت جولدستين Kurt Goldestein ليصف به الرغبة في تحقيق الاحتمالات الراكدة في نفس الإنسان Latent potential ، وقد اعتبرها Maslow أعلى رغبة في هرم الرغبات الذي اقترحه.

وسائل قتل الإبداع

هناك مائة ألف طريقة لقتل فكرة إبداعية وأغلب تلك الوسائل القاتلة هي نتيجة ممارسة غير صحية لإدارة السلوك التنظيمي، ومن تلك الوسائل على سبيل المثال ما يلي:

- اللوم والتجريح عند حدوث خطأ من عضو المنظمة دون محاولة لتبصر أسبابه.
- النص على الاهتمام بالتعليمات والأوامر الصادرة من الرؤساء والانصراف عما عداها مهما كانت واعدة بالفائدة.
- تثبيط الهمم بسرد أنواع المشكلات المحتملة في حالة تطبيق فكرة جديدة دون إعطاء صاحبها الفرصة لشرحها وبيان مميزاتها.
- الإسراع بنقد الأفكار الجديدة دون استبصار مزاياها واحتمالاتها بدعوى أنها سبق أن جربت في منظمات أخرى وفشلت.
- مدح الأفكار الجديدة ثم الامتناع عن إعطاء المبدع فرصة للتجريب بدعوى عدم توفر الإمكانيات.
- مدح الأفكار الجديدة ثم الامتناع عن تطبيقها بزعم أنها نظرية Theoretical لا تصلح في التطبيق العملي.

مسئولية إدارة السلوك التنظيمي عن تنمية الإبداع

إن الإدارة القائمة على توجيه ومحاولة تشكيل السلوك التنظيمي يجب أن تكون معنية بفتح الأبواب أمام الفكر الإبداعي لدى أعضاء المنظمة، ومساعدتهم على الانطلاق بتلك الأفكار نحو تحقيق مبتكرات وإبداعات مهمة في كافة مجالات العمل. ومن أهم واجبات إدارة السلوك التنظيمي في هذا الخصوص ما يلي:

- تنمية المصادر المعرفية بالمنظمة باعتبارها مصدر القوة الذهنيـــة و القـــدرة الإبداعية لأعضائها.
- تحسين مناخ البحث والتطوير في المنظمة وتوفير الموارد الماديـــة والتقنيـــة والدعم المعنوي اللازم لدفع حركة البحث والتطوير باعتبار كونهـــا مـــن مصادر المعرفة المهمة والمتجددة والتي يمكن أن تحقق للمنظمـــة ســـبقاً لا يتيسر لغيرها.
- إعطاء الأهمية المناسبة للحفاظ على رأس المال الفكري والمعرفي المتمثل في إبداعات أعضاء المنظمة وطاقاتهم الفكرية، وتنميـــة أســـاليب متطـــورة لإدارته.

صفات المبدعين

يتصف الأفراد والجماعات ممن ينتمون إلى طائفة المبدعين بسمات مهمة تسعى إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة إلى دعمها وتنميتها واستثمارها حتى يتحقق السلوك التنظيمي الإبداعي المبهر، ومن تلك السمات ما يلي:

- سرعة الاستجابة للمتغيرات.
- قبول التغيير والتعامل معه بإيجابية.
- التعاون مع الآخرين والعمل في فريق.

- القدرة على تحليل المشكلات.
- القدرة على اقتراح مداخل وأفكار لحل المشكلات.
- التخصص المرن وعدم الانحصار في مجال ضيق من الخبرة.
- الاستزادة المتواصلة من المعرفة.

أهم أساليب التفكير الإبداعي

كذلك تهتم إدارة لسلوك التنظيمي بتدريب أعضائها على أساليب التفكير الإبداعي وتوجه جانباً مهماً من الوقت والجهد في التأكيد على أهمية تلك الأساليب واستخدامها في الممارسة العملية، ومنها ما يلي:

1- **التحول من التفكير فيما هو مهم إلى ما هو بناء ومجدي**

أي التفرقة بين المهم والضروري، ومثال ذلك أن يهتم أعضاء المنظمة حين بحث تطوير بعض التقنيات وشراء تقنيات أحدث أن يفرقوا بين أهمية الحصول على التقنية الأحدث وبين ضرورة تلك التقنية. فقد يكون حصول المنظمة على أحدث إصدار من برنامج للحاسب الآلي مثلاً مهماً حتى تواكب التطور التقني، ولكن يظل السؤال هل هذا البرنامج ضروري أي لا يمكن العمل بدونه، أو هل توازي الفوائد العائدة من استخدامه التكاليف والأخطاء المحتملة المصاحبة لهذا البرنامج الأحدث؟.

2- **التحول من المجادلة إلى استكشاف أصل الموضوع**

والقصد أن التفكير التقليدي يهتم دائماً بالبحث في تفاصيل جانبية بينما يتجه المفكر الإبداعي إلى البحث عن أصول الموضوعات، ولعل المثال المتكرر الذي يصادفنا في المنظمات هو ما نشاهده من جدل Argument وحوار ونقاش بين العاملين ورؤساؤهم حين يقع حادث ويصاب بعض العاملين، إذ نجد التقليديون يهتمون في التعرف على من أصيب وأين كان المشرف وقت

الحادث ولماذا لم يتم إعلام الرئيس فور وقوع الحادث وغير ذلك من التفاصيل الجدلية التي لا تقدم جديداً. ولكن المبدع في مثل هذا الموقف يتجه بفكره مباشرة نحو الأسباب التي أدت إلى وقوع الحادث وكيف يمكن علاجها من الأساس لتجنب تكرار الحادث مرة أخرى.

3- **الاهتمام بتصميم الحلول وعدم التوقف عند تحليل المشكلات**

يهتم المبدع بالبحث عن حل المشكلة وليس مجرد تحليلها والتعرف على أسبابها. ولعلنا نشاهد ونقرأ الكثير من التحليلات السياسية أو الاقتصادية التي يقدمها خبراء يهتمون بتفصيل وتأصيل مشكلات المجتمع مثلاً ولكنهم لا يقدمون الحلول التي تعالج تلك المشكلات. إن المبدع يستكمل الطريق ليصل إلى الفكرة الجديدة أو الحل المبتكر الذي يعالج مشكلة أو يستثمر موقفاً ويلبي احتياج. وفي المجال الإداري مثلاً يقع كثير من الاستشاريين في هذا الخطأ إذ يسرفون في وصف وتشخيص المشكلات الإدارية والتنظيمية وغيرها، ثم يتوقفون ولا يقدمون الحلول المناسبة لعلاجها، ومن ثم تتحول تقاريرهم إلى سلال المهملات في مكاتب قادة تلك المنظمات.

4- **العناية بتخليق** *Idea Generation* **الأفكار وليس مجرد تجميع المعلومات**

وقد اهتم علماء السلوك بابتكار تقنيات وآليات تساعد على سرعة تخليق الأفكار منها مثلاً أسلوب العصف الذهني Brain Storming وهي طريقة لتخليق الأفكار من خلال تيسير تدفق أفكار مجموعة من الناس دون عوائق أو رسم خريطة المخ Mind Mapping[(2)].

وثمة سمات أخرى مهمة للتفكير الإبداعي منها:

(2) Tony & Barry Bozan, The Mind Map Book, London: BBC, 2002.

- الانطلاق من الانحصار في الماضي إلى التفكير في المستقبل.
- العمل على تحويل المعرفة إلى تطبيقات عملية أي إحداث التقنية.
- التحول من مرحلة المهارة الفكرية إلى مستوى الحكمة Wisdom .

نماذج من طرق التفكير الإبداعي

- تكوين الأنماط من خلال تركيب وترتيب الأنشطة المتتابعة والمعلومات الواصلة عنها في شكل نمط .Pattern
- الانبعاث بمعنى الانطلاق من مجرد معلومة محدودة للتوصل إلى النسق العام أو الإطار الشامل للموضوع.
- الابتكار من خلال استثارة عدم التماثل بين الأنماط.
- الإلهام من غير اتباع نمط فكري متسلسل بل الدخول في المشكلة من أي جزء فيها.
- البدء من النهاية والوصول بذلك إلى البداية الصحيحة.

ثلاثة أسئلة مهمة

1. هل الإبداع وقف على القادة الإداريين؟.
2. هل يوجد قائد مبدع يقود أفراد غير مبدعين؟.
3. ما دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع في المنظمة؟.

محفزات الإبداع

يمكن لإدارة السلوك التنظيمي دفع وتنمية حركة إبداع في المنظمة وتنشيط السلوك الإبداعي المبهر وذلك باتباع المحفزات التالية:

- الاختيار العلمي للأفراد ذوي القدرات والمهارات الفكرية الواعدة.

- إسناد العمل الملائم لخصائص الفرد وقدراته الذهنية ورغباتـــه وتوجهاتـــه النفسية والاجتماعية.
- توفير فرص التعلم والتدريب وتنمية المعارف والقدرات الذهنية والمعرفية.
- تحميل الفرد مسئولية الأداء وتفويضه [أو إشراكه] في اتخاذ القرارات.
- إثارة جو التنافس والتحدي بين العاملين وإزكاء الرغبة في التفوق والتميز من خلال نظم الحوافز.
- ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء ومستويات الإنجاز في العمل.
- تنمية الاتصالات وفتح مجالات التفاعل وتبادل الآراء وشـــحذ العقـــول بإثارة الأسئلة التي تبحث لها المنظمة عن إجابات.
- تنمية ثقافة التطوير والتحسين المستمر وتأكيد الالتزام بالجودة الشاملة.
- تنمية ثقافة المنظمة المحابية للتجريب والمحاولة وتجنب اللوم والتقريع عنـــد الفشل.
- تشجيع الأفراد [والقادة في المقدمة] على ممارسة التفكير المنطلق بتقـــديم الاقتراحات وتطوير الأساليب وتحمل مسئولية تحديث ما يقومون به مـــن عمل.
- التوسع في تطبيق اللامركزية، وتخفيف الرقابة الإداريـــة اللصـــيقة علـــى الأداء.
- تنمية الشعور بالمسئولية والرقابة الذاتية.
- الشفافية في الإعلان عن معايير تقويم الأداء والمكافأة على الإنجاز.
- تأكيد المحاسبة على النتائج.

معوقـات الإبداع

على إدارة السلوك التنظيمي تجنب الوقوع في شرك تعويق الإبداع وكتم فرصه وذلك بالعمل على إزالة أو تخفيف المعوقات التالية:

1- **المعوقات الفردية**

- الإحساس بعدم الأمان.
- عدم القدرة على تحمل المخاطر.
- الخوف من الوقوع في الخطأ.
- الرغبة في تجنب الفشل.
- القلق على السمعة في حالة الفشل.
- الخوف من الرؤساء.
- الميل إلى الاعتماد على الآخرين.

2- **المعوقات التنظيمية**

- المركزية الشديدة.
- الإجراءات التنفيذية التفصيلية.
- الإصرار على أساليب عمل موحدة.
- النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل.
- التركيز على الأخذ بالتخصص الضيق.
- التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالتجديد.
- الانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالمناخ الخارجي.

نماذج من الإبداع الإداري المعاصر

نجحت كثير من المنظمات في تطوير أوضاعها واكتساب المزيد من القدرات التنافسية باستثمار الطاقات الذهنية المبدعة لأعضائها والانفتاح على

مصادر الإبداع الخارجية وسرعة استقبالها وتوظيفها في خدمة المنظمة. وقد تحقق لتلك المنظمات صور الإبداع التالية:

- التحول إلى المنظمات الإلكترونية E-organization بدلاً من التنظيم البيروقراطي التقليدي، وابتكار تقنيات الإدارة الإلكترونية E-management. للتخلص من أنماط وأساليب العمل اليدوي التقليدية.
- التحول إلى نظم " إدارة الأداء Performance Management " بدلاً من أساليب إدارة الموارد البشرية التقليدية.
- تطبيقات "إدارة الجودة الشاملة" ومستوى الجودة التامة Six Sigmaوذلك للانطلاق في آفاق رحبة تشمل المنظمة كلها وليس مجرد الانحصار في تطبيقات إدارة الجودة التقليدية التي كانت تركز على مو صفات السلع دون غيرها.
- تطبيقات " إدارة التميز Excellence Management " واتخاذها اطار شامل لتحديث الإدارة على كافة المستويات وتطبيق المعايير والمعدلات العالمية المتعارف عليها في كافة مجالات العمل الإداري.
- التحول نحو " المنظمة المتعلمة The Learning Organization " وفتح فرص التطوير والتجديد في كافة عناصر المنظمة استثماراً للمعرفة المتجددة والرصيد المعرفي المتراكم نتيجة خبرات ومعارف وتجارب أعضاء المنظمة عبر الزمن، ونتيجة اتصالها المستمر بمصادر التطوير المعرفي الخارجية.
- التحول نحو " المنظمة الممتدة The Extended Organization" والتي تتصل بالمناخ الخارجي وتندمج مع عملاءها والمتعاملين معها بشكل وثيق يحقق تفعيل سلسلة القيمة.

- التحول نحو " المنظمة العولمية The Global Organization " التي تخرج من النطاق المحلي الضيق وتتعامل في الأسـواق العالميـة وتحـور نظمهـا وأساليبها ومنتجاتها وأفكارها بما يتناسب والثقافات المختلفة التي تتواجـد فيها .
- التحول نحو " المنظمة التخيليـة " The Virtual Organization الـتي تستثمر شبكة الإنترنت وتقنيات الاتصالات والمعلومات العصرية لتباشـر كل عملياتها بأعلى درجات الكفاءة والاقتصاد مع التخلص من الهياكـل التقليدية وحدود الزمان والمكان.

في جميع تلك النماذج كان الإبداع عنصراً أساسياً، وكانت الإدارة الفعالة للسلوك التنظيمي نقطة ارتكاز في تشكيل وتنمية وتوظيف السلوك التنظيمي الإبداعي المبهر.

متطلبات تنمية فرص الإبداع الإداري

1. حتمية انفتاح المنظمات وتفاعلها مع المناخ الخارجي التماساً لمصادر المعرفة الخارجية، ودمجها مع مصادر المعرفة الداخلية لتنمية المعرفة التنظيمية بهدف توظيفها في تحقيق إبداعات وابتكارات مميزة.
2. تنمية شبكات وقنوات الاتصالات عبر مسـتويات التنظـيم وقطاعاتـه المختلفة، وفتح قنوات الحوار بين أعضاءه.
3. نبذ التوجهات التقليدية للإدارة القائمة على التعليمات والرقابة اللصـيقة والتوجه للتعامل مع أعضاء المنظمة باعتبارهم منتجي أفكـار وأصـحاب عقول، وليسوا آلات تنفذ الأوامر بلا تفكير.
4. استحداث آليات لحفز أعضاء المنظمة على الـتفكير في قضـايا العمـل ومجالات تطويره، وتفعيل مشاركتهم في تحليل المشاكل والتماس حلولها:

- نظم الاقتراحات
- دوائر الجودة
- ورش العمل
- جلسات العصف الذهني

مواصفات المنظمة المبدعة *The Creative Organization*

تتصف المنظمات المبدعة بمجموعة من السمات هي في ذاتها نتيجة إبداع أفرادها من أهمها ما يلي:

- مرونة الهيكل التنظيمي وتفلطحه والتخلص من القوالب الجامدة والنمطية.
- سيادة اللامركزية في الإدارة وتوزيع الصلاحيات بين أعضاء المنظمة بما يوفر لهم فرص الانطلاق في الأداء والتطوير والابتكار، والوصول إلى مستوى تمكين الموارد البشرية Empowering ليكونوا هم أصحاب القرار.
- الاندماج في المناخ الخارجي والتعامل السريع والإيجابي مع المتغيرات، وتكوين العلاقات والتحالفات الإستراتيجية واستثمارها لتنمية قدراتها التنافسية.
- التركيز على النتائج والإنجازات واتخاذها أساساً في تقويم السلوك التنظيمي وتقدير المكافآت والمغريات التي تقدم لأعضائها وحثهم بالتالي على الإبداع والتحرر من قيود الإجراءات في سبيل تعظيم الإنجازات.
- كثافة وتعمق تقنيات الاتصالات والمعلومات مما يتيح التواصل المستمر والعمل في الوقت الحقيقي Real Time وتجنب كافة أشكال الوقت المهدر نتيجة الانتظار وتكرار تبادل ذات الرسائل بين الأطراف المختلفين ومن ثم تجنب احتمالات التشويش على المعاني والتحقق من جودة الرسائل المتبادلة وصحة ما يتخذ من قرارات.

- تعمل بمنطق التوازي Concurrence والآنية Instantaneous وذلك بدلاً من منطق التتابع التقليدي Sequential ومنطق التأجيل والتسويف Latent . فالعمليات والأنشطة ذات العلاقة تتم في المنظمة المبدعة في تواز إيجابي ويتم تبادل المعلومات بين القائمين عليها ومعرفة نتائجها آنياً بفضل تقنيات وشبكات الاتصالات والمعلومات المتقدمة. ومن ثم فليس في المنظمة المبدعة مجال لفقد الوقت أو تكرار الجهود وتداخلها وتناقضها.

خلاصة الأفكار حول السلوك الإبداعي

- الإبداع مفهوم شامل متكامل لا يتجزأ.
- الإبداع والتميز وجهان لعملة واحدة.
- الإبداع انعكاس لفكر الإدارة وتطورها.
- الإبداع تحرر من قيود الإدارة واهتماماتها التقليدية.
- لا يتحقق الإبداع بالتمني ،ولكن بالعلم والمعرفة والرغبة في التميز والتفوق.
- يتطلب الإبداع الإداري مشاركة فاعلة من القادة وأعضاء المنظمة جميعاً.
- تتحمل الإدارة العليا مسئولية أساسية في تهيئة البيئة التنظيمية لإطلاق فرص الإبداع وشحذ القدرات الذهنية للعاملين.
- لا يتوقف الإبداع الإداري بتحقيق التميز، ولكن يستمر المبدعون لمواصلة الابتكار والتحديث المستمر، بل ومحاولة التفوق على الذات.
- تبدأ رحلة الإبداع من شعور القائد الإداري بالتحدي والمسئولية عن تحقيق نتائج متميزة.
- الإبداع الإداري لعبة مشتركة يساهم فيها أطراف متعددون لا بد أن يكون لكل منهم منفعة.

- إن توازن المنافع بين أصحاب المصالح شرط لتحقيق الإبداع واستمراره WIN/WIN GAME.
- ينطلق إبداع القادة الإداريون ومعاونوهم حين تتوفر تقنيات ومنـــهجيات إدارية متقدمة ومتطورة ومتغيرة.
- يلعب التقويم الذاتي دوراً مهماً في استشعار المدير المبدع حقيقة ما تحقـــق على أرض الواقع ويحفزه لمزيد من الإبداع.

وفي الختام نهتدي بقول الحق عز وجل في كتابه العزيز " الحمد لله الذي هدانا لهذا وماكنا لنهتدي لولا أن هدانا الله ".

وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين.

المراجـــــع

أولا : المراجع العربية

1. السيد عباس نورالدين، عهد أمير المؤمنين إلى القادة والمسئولين، مركز بقية الله الأعظم، بيروت، لبنان، 1998.
2. صحيح البخاري – كتاب الأحكام.
3. عباس محمود العقاد، التفكير فريضة إسلامية، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة بدون تاريخ.
4. عبد الحليم محمود السيد وآخرون، علم النفس العام، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1990
5. عبد الرحمن بن محمد بن خلدون، مقدمة ابن خلدون، دار الجيل، بيروت الجزء الأول – كتاب العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر.
6. علي السلمي – الإدارة العلمية، دار المعارف بمصر – القاهرة 1970.
7. علي السلمي " إدارة التميز" دار غريب، القاهرة، 2002.
8. علي السلمي "السلوك الإنساني في الإدارة"، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1973 الطبعة الثانية، ص 193 205 .
9. علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، القاهرة، دار المعارف، 1970.
10. علي السلمي، ل.نهرت سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، القاهرة، دار المعارف، 1973.
11. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
12. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر.
13. علي السلمي، مقدمة في العلوم السلوكية، دار المعارف، القاهرة.1968.
14. عمر محمد جبرين " الإبصار بعض آلياته العضوية والنفسية " مجلة عالم الفكر المجلد الخامس العدد الثالث أكتوبر، نوفمبر، ديسمبر 1974.
15. محي الدين أبي زكريا يحى بن شرف النووي، رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين، تحقيق وإعداد لجنة النشر والدراسات في دار الخير، دمشق، 1988.
16. منصور علي ناصف، التاج الجامع للأصول في أحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم، المجلد الخامس، ص 72، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1986.

ثانيا : المراجع الأجنبية

1. A.W. Guilder, "The Norm of Reciprocity, A Preliminary Statement ", Amer. Sociology. Rev., Vol. XXV, No 2 PP. 161 – 78.
2. Abraham Maslow, Motivation and Personality, New York: Harper, 1954.
3. Abraham,H. Maslow, " A Theory of Human Motivation", Psychological Review, 50: 370-396, 1943.
4. Ali ELSalmi, Managerial Motivation: the Impact of Some Organizational and Personality Variables. Unpublished Doctoral Dissertation-Indiana University, Bloomington, Indiana, 1967.
5. Alvin Gouldner, Patterns of Industrial Bureaucracy, Glencoe, Ill: The Free Press, 1954.
6. Amitai Etzioni, Complex Organizations. N.Y. WOLT. 1961
7. Andrew M. Colman, Oxford Dictionary of Psychology, Oxford University Press, 2001.
8. Arie De Geus, The Living Company – Growth, Learning and Longevity in Business-,, London: Nicholas Brealey Publishing, 1999.
9. Bindera, D., Motivation : A Systematic reintegration, New York : Ronald, 1959.
10. Brown, J.S., and Farber, I. F. Emotions Conceptualized as intervening variables. Suggestions. Toward a theory of frustration. Psychological Bull., 1951, 48, 465-495.
11. C.K.Parahalad and Gary Hamel, Competing for the Future, Boston: Harvard Business School Press, 1994.
12. C.L. Stacey and M. De Martian, Understanding Human Motivation [Cleveland : H. Allen, 1958].
13. C.N. Coffer and M.H. Apply, Motivation : Theory and Research, N.Y. Wiley and sons, Inc. 1964.. .
14. Chester Barnard, The Functions of the Executive, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938.
15. Chris Argyris, "Understanding Human Behavior in Organizations" in Mason Haire, Modern Organization Theory, New York: Wiley, 1958.
16. Cruez, W., General Psychology for College Students Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, Inc., 1961.
17. Daniel Goleman, Emotional Intelligence-Why it can matter more than IQ- London: Bloomsbury, 1995.
18. David Jary & Julia Jary, Dictionary of Sociology, HarperCollins Publishers, 3rd. edition, 2000.
19. David McClelland, The Achieving Society, van Nostrond Reinhold, 1961.
20. David Molden, NLP business masterclass, London: Financial Times -Prentice Hall, 2001.

21. Davis, H. Excitation of auditory receptors. In Field et al., [eds.] Hand Book of Physiology. Vol. I. Washington, D.S. American Physiological Society, 1959, PP. 565 – 584.
22. Don Tapscott, David Ticoll and Alex Lowy, Digital Capital – Harnessing the Power of Business Webs - , London: Nicholas Brealey Publishing, 2000.
23. Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, New York: McGraw-Hill, 1960.
24. Edward L. Thorndike, Animal Intelligence, New York: Macmillan, 1911.
25. F.J. Roethlisberger and W.J. Dickson, Management and the Worker [Cambridge Mass. : Harvard University Press, 1938].
26. Festinger, L.A. Theory of Cognitive Dissonance [rev. ed., Evanston, In Row Peterson, Revised Editions,] 1965.
27. Fredrick Herzberg, Mausner, B., and Snyderman, B., The Motivation to Work. New York: John Wiley, 1959.
28. Fredrick W. Taylor, The Principles of Scientific Management, New York: Harper and Row, 1911.
29. G.A. Cole, Organizational Behavior, London: Letts Educational, 1995.
30. Gareth Morgan, Images of Organization. London: SAGE publications, 1986.
31. Gloria, A. and Wheeler, D., An Introduction to the Indus trial Noise Problem, Illinois Medical Journal, 107 [1], 1955.
32. Gutzkow, H.S., and Bowman, P.H., Men and Hunger, a Psychological Manual for Relief Workers ILL., Berthen Press. 1966.
33. H. A. Murray, Explorations in Personality N.Y. Oxford University Press, 1938 .
34. Handy, C. B. Understanding Organizations, Penguin Business Liberary, Third ed. 1986.
35. Harry Alder, NLP for Managers-How to Achieve Excellence at Work-, London, Piatkus, 1996.
36. Henry Fayol, Industrial and General Administration, London: 1930.
37. Henry Mintzberg, The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.
38. Herbert A. Simon, Administrative Behavior, New York: Macmillan, 1957
39. J.W. Atkinson, [ed.]., Motives in Fantasy, Action, and society. Princeton, N.J. : D. Van No strand Co. 1958.
40. Jack Stack and Bo Burlingham, The Great Game of Business, 2002.
41. James C. Collins & Jerry I. Porras, Built to Last, London: Random House Business Books, 2002.
42. James D. Thompson, Organizations in Action, New York: McGraw-Hill, 1967.

43. James G. March and Herbert A. Simon, Organizations, New York: Wiley, 1958.
44. James L. Bowditch and Anthony F. Buono, A Primer on Organizational Behavior, NY: John Wiley & Sons, 1990.
45. James L. Price, Organizational Effectiveness, An Inventory of Propositions, Homewood Illinios, Richard D. Irwin, Inc., 1968.
46. Jeffery H. Dyer, Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks, Oxford: Oxford University Press, 2000.
47. John Pliger, The New Rulers of the World, London: Verso, 2002
48. Joseph O'connor, Leading with NLP, Essential Leadership Skills for Influencing and managing People, London: Thorsons, 1998,.
49. Katz, D. and Khan R., The Social Psychology of Organizations Wiley and Sons., Inc. N.Y. 1966
50. Kroch. D. and Crutchfield R. Theory and Problems of Social Psychology. McGraw-Hill, N.Y. 1948.
51. Lambert. W. and Lambert. W. Social Psychology. Englewood Cliffs. N.J. Prentice Hall. Inc. 1967.
52. Luther Gulik and L. Urwick [eds.], Papers on the Science of Administration, New York: Institute of Public Admin.,1937.
53. Maier, N., Frustration, N.Y. : McGraw -Hill, 1949.
54. Masaaki Imai, Kaizen – The Key to Japan's Competitive Success - ,NY: McGraw-Hill Publishing Co., 1986.
55. Max Weber, The Theory of Social and Economic Organization, Oxford, 1947.
56. McGregor, D., The Human Side of Enterprise, N.Y. : McGraw-Hill, 1960.
57. Michael Treacy and Fred Wiersema, The Discipline of Market Leaders, NY: Addison-Wesley Publishing Co., 1995.
58. Noreena Hertz, The Silent Takeover - Global Capitalism and the Death of Democracy -London: Arrow, 2002 .
59. On Knowledge Management, Harvard Business School Press, 1998.
60. P.T. Young, Motivation and Emotion, A survey of the determinants of human and animal activity, N.Y. Wiley, 1961, O. 24.
61. Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, Organization and Environment. Cambridge, MA: Harvard Graduate School of Business Administration, 1967.
62. Peter C. Fusaro and Ross M. Miller, What Went Wrong at Enron, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2002.
63. Peter F. Drucker, The Effective Executive, Harper and Row, Publishers, N.Y., 1967.

64. Peter M. Singe, The Fifth Discipline – The Art and Practice of The Learning Organization - ,New York: Currency Doubleday,1994.
65. Peter Suedfeld, Social Processes. W. M. Brown Co. publishers-Dubuque, liwa, 1966, p.11.
66. Philip Selznick, An Approach to a Theory of Bureaucracy, ASR, 8 [1943], 47-54.
67. Philip Selznick, TVA and the Grass Roots. Berkeley University of California Press, 1953.
68. Rensis Likert, New Patterns of Management, New York: McGraw-Hill, 1961.
69. Richard C. Whiteley, The Customer Driven Company, NY: Addison-Wesley Publishing Co., 1991.
70. Richard E. Boyatzis and Scott N. Taylor, Developing Emotional Intelligence, in Subir Chowdhury, Organization 21C, Financial Times Prentice Hall,2003,pp.225-240.
71. Robert K. Merton, Social Structure and Social Theory, Glencoe, Ill: The Free Press, 1949.
72. Schachter, S., the Psychology of Affiliation: Experimental Studies of the Sources of Gregariousness. Stanford Calif., Stanford University Press, 1959.
73. Seiler, J., Systems Analysis in Organizational Behavior. Home-wood, III. Irwin and the Dorsey Press, 1967.
74. Stagner, Ross, The Psychology of Conflict [N. Y. John Wiley and Sons, 1956.
75. Subir Chowdhury, Organization 21C, NJ, Financial Times-Prentice Hall, 2003, pp. 1-16.
76. Thomas A. Stewart, Intellectual Capital - The New Wealth of Organizations-, London: Nicholas Brealey Publishing, 2000.
77. Tom Burns and G. M. Stalker, The Management of Innovation. London: Tavistock, 1961.
78. Von Bertalanffy, L. " The Theory of Open Systems in Physics and Biology," Science, 3: 23-29, 1950.
79. W.J. Mckeachine and Charlotte L. Doyle, Psychology [Reading : Mass.; Addison-Wesley Publishing Go., 1966],.
80. Warren G. Bennis, Changing Organizations. New York: McGraw-Hill, 1966.
81. Warren Blank, The Natural Laws of Leadership, New York: AMACOM, 1995.
82. Wight Bakke, Bonds of Organization, New York: Harper, 1950.
83. Ziauddin Sardar and Merryl Wyn Davies, Why Do People Hate America?, ICON Books, 2002
84. Zotterman, Y. [ed.] Olfaction and Taste. Oxford : Pergemon Press, 1963, PP. 205-213.

إصدارات المؤلف

[أ] **كتيبات** :

1. العلوم السلوكية ، مفهومها، وأهميتها سلسلة بحوث المنظمة العربية للعلوم الإدارية القاهرة ، عدد 5 / 1970 .
2. الأسلوب العلمي في البحوث الإدارية سلسلة بحوث المنظمة العربية للعلوم الإدارية القاهرة، عدد 12 / 1970.
3. العلاقات الإنسانية النظرية والتطبيق سلسلة بحوث المنظمة العربية للعلوم الإدارية القاهرة، عدد 20 / 1970.
4. اتخاذ القرارات الإدارية سلسلة بحوث المنظمة العربية للعلوم الإدارية القاهرة، عدد 21 / 1970.
5. البيروقراطية، في النظرية والتطبيق سلسلة بحوث المنظمة العربية للعلوم الإدارية القاهرة، عدد 32 / 1970 .
6. نظريات التنظيم سلسلة بحوث المنظمة العربية للعلوم الإدارية القاهرة، عدد 49 / 1980 .
7. الدوافع والحوافز سلسلة بحوث المنظمة العربية للعلوم الإدارية القاهرة، عدد 58 / 1970 .
8. المتابعة وتقييم الأداء سلسلة بحوث المنظمة العربية للعلوم الإدارية القاهرة، عدد 78/ 1970 .
9. اختيار المديرين سلسلة بحوث المنظمة العربية للعلوم الإدارية القاهرة، عدد 79 / 1970 .
10. التدريب الإداري سلسلة بحوث المنظمة العربية للعلوم الإدارية القاهرة، عدد 80/ 1970 .
11. بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد سلسلة بحوث المنظمة العربية للعلوم الإدارية القاهرة ، عدد 81 / 1970 .
12. تدريس علوم التسويق في الدول المختلفة سلسلة بحوث المنظمة العربية للعلوم الإدارية القاهرة ، عدد 107 / 1972 .
13. بحوث العمليات سلسلة بحوث المنظمة العربية للعلوم الإدارية القاهرة، عدد 114 / 1972 .
14. تحديد الاحتياجات التدريبية سلسلة بحوث المنظمة العربية للعلوم الإدارية القاهرة، عدد 163 / 1974.

15. قضايا رئيسية في الفكر الإداري المعاصر سلسلة بحوث المنظمة العربية للعلوم الإدارية القاهرة، 1978 .
16. أساليب بحوث العمليات : البرامج الخطية في التطبيق الإداري سلسلة بحوث المنظمة العربية للعلوم الإدارية القاهرة ، عدد 192 / 1974 .
17. العلاقات الإنسانية في الصناعة الحديثة، ملحق الأهرام الاقتصادي، عدد 15/ 1969/2 .
18. الإدارة الجديدة في ضوء المتغيرات البيئية والتكنولوجية، كتاب الأهرام الاقتصادي، يناير 1991 .
19. الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد، كتاب الأهرام الاقتصادي، أغسطس 1992 .
20. ضمانات فاعلية وجدوى إعادة البناء في المؤسسات العربية الجمعية العربية للإدارة أوراق فكرية رقم | 2 | 1996 .
21. إدارة جديدة لعالم جديد الجمعية العربية للإدارة أوراق فكرية رقم [5] 1997 .
22. الإدارة بالمعرفة الجمعية العربية للإدارة أوراق فكرية رقم [9 | 1997.
23. الإدارة بالأهداف سلسلة عالم الإدارة | 1 | دار غريب، 1999 .
24. المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق سلسلة عالم الإدارة [2] دار غريب، 1999 .
25. إدارة المنشآت الصغيرة سلسلة عالم الإدارة دار غريب، 1999 .

[ب] الكتب :

1. مقدمة في العلوم السلوكية : دار المعارف بمصر، القاهرة 1968، 1969 .
2. بحوث التسويق مدخل سلوكي : دار المعارف بمصر، القاهرة 1968، 1969
3. إدارة الإعلان : دار المعارف بمصر، القاهرة 1968 ، 1969 .
4. الإدارة العلمية : دار المعارف بمصر، القاهرة 1970 .
5. إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية : دار المعارف بمصر، القاهرة 1970 .
6. الإعلان: دار المعارف بمصر، القاهرة 1971.
7. بحوث العمليات لاتخاذ القرارات الإدارية: دار المعارف بمصر، القاهرة 1971
8. العلوم السلوكية في التطبيق الإداري : دار المعارف بمصر، القاهرة 1971 .
9. سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية: دار المعارف بمصر، القاهرة بالاشتراك مع ل.س. تمرت. 1973.
10. الأساليب الكمية في الإدارة : دار المعارف بمصر، القاهرة 1973 .
11. السلوك الإنساني في الإدارة : دار المعارف بمصر، القاهرة 1973 .
12. تطور الفكر التنظيمي : وكالة المطبوعات، الكويت 1975 .

13. تحليل النظم السلوكية : مكتبة غريب، القاهرة 1978 .
14. الإدارة المصرية رؤية جديدة : الهيئة العامة للكتاب، القاهرة 1979 .
15. الإدارة العامة : مكتبة غريب، القاهرة 1983 .
16. الإدارة المعاصرة : مكتبة غريب، القاهرة 1981 .
17. إدارة الإنتاجية : مكتبة غريب، القاهرة 1991 .
18. إدارة القطاع العام : مكتبة غريب، القاهرة 1991 .
19. إدارة الموارد البشرية : مكتبة غريب، القاهرة 1991 .
20. الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد : مكتبة غريب، القاهرة 1993 .
21. التخطيط والمتابعة : مكتبة غريب، القاهرة 1991 .
22. السلوك التنظيمي : مكتبة غريب، القاهرة 1993 .
23. السلوك الإنساني في منظمات الأعمال : مكتبة غريب، القاهرة 1994 .
24. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو 9000: مكتبة غريب، القاهرة 1995 .
25. السياسات الإدارية في عصر المعلومات : مكتبة غريب، القاهرة 1995.
26. الإدارة المتفوقة: منشورات الجمعية العربية للإدارة، القاهرة 1996 .
27. إدارة السلوك الإنساني: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1997.
28. تطوير أداء وتجديد المنظمات : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1997
29. إدارة التميز: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2002
30. خواطر في الإدارة المعاصرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة2001.
31. إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة2001.

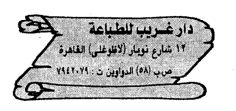
[ج] ترجمات :

1. مقدمة في إدارة الأعمال تأليف إيرل بو، مؤسسة فرانكلين، القاهرة 1976 .

بحوث نظرية وأوراق فكرية :

1. جهاز الخدمة المدنية في الكويت دراسة أوضاع ديوان الموظفين [بحث منشور بمجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية العدد 5 ، 1976] .
2. مدخل تكاملي لنظرية التنظيم [بحث منشور في مجلة العلوم الاجتماعية العدد الأول السنة الثالثة، 1975] .
3. تقييم الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات [بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث لاتحاد المحاسبين والمراجعين العرب المنعقد بالكويت خلال الفترة 6 :11 مارس 1976] .
4. المدخل الإداري لعلاج المشكلة السكانية بالدول النامية [بحث منشور بمجلة عـالم الفكر، المجلد الخامس، العدد الرابع 1975] .

5. دور العلاقات الإنسانية في إحداث التغيير الإداري [بحث منشور بمجلـة الإدارة ، المجلد الثامن، العدد الأول، يوليو 1975] .
6. دراسة تحليلية في الجوانب النظرية للفكر الإداري المعاصر [دراسة غـير منشـورة تاريخ الإعداد 1976] .
7. نظم المعلومات في الإدارة الجامعية الحديثة [بحث مقدم إلى المؤتمر الثالـث لاتحـاد الجامعات العربية بغداد 1976] .
8. الأسس النظرية لتخطيط التدريب [بحث أُلقي في المؤتمر العـربي الأول للتـدريب الإداري تونس 1976] .
9. الأبعاد الإدارية والتنظيمية لاستخدام الحاسب الإليكتروني [بحث منشـور بمجلـة الاقتصاد والإدارة العدد الثالث، يوليو 1976] .
10. الكفاءات الإدارية اللازمة لمواجهة خطة التنمية بالكويت [بحث أُلقي بالندوة الثانية للإدارة العليا عن الإدارة الكويتية في مواجهة الثمانينات المعهد العربي للتخطـيط، الكويت 1975] .
11. دراسة ميدانية لتركيب واتجاهات مجتمع الإدارة العامة بالقطاع الاقتصادي [بحـث غير منشور 1976] .
12. أعمال قُدمت في ملتقيات علمية محلية وعربية [1995 1998] :
    [1] الرؤية المستقبلية للإدارة العربية.
    [2] إدارة التكنولوجيا والبطالة.
    [3] المؤسسات العربية وظاهرة العالمية.
    [4] الإدارة بالمعرفة.
    [5] التنافسية في ظل نظام الأعمال الجديد.
    [6] الامتياز التجاري مدخل تسويقي جديد.
    [7] مجالات استخدام القنوات الفضائية في تطوير التعليم.
    [8] تطوير الإدارة العامة في العالم العربي.
    [9] نحو برنامج قومي شامل للإصلاح الإداري.
    [10] الوسائط المتعددة وتقنيات التعليم الحديثة.
    [11] الجامعات العربية ودورها في الحفاظ على الشخصية العربية.


دار غـريب للطباعة
١٢ شارع نوبار (لاظوغلي) القاهرة
ص.ب (٥٨) الدواوين ت : ٧٩٤٢٠٧٩